



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Chikán Attila – Czakó Erzsébet:

# VERSENYKÉPESSÉG – AHOGYAN A VÁLLALATVEZETŐK LÁTJÁK

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

49. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

[www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

[versenykepessseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepessseg@uni-corvinus.hu)

T: 482 5569 Fax: 482 5290

**Chikán Attila – Czakó Erzsébet: Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők látják című műhelytanulmány**

**VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**49. számú kötete.**

**2008. március**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalomjegyzék

<b>Vezetői összefoglaló.....</b>	<b>4</b>
<b>Bevezetés .....</b>	<b>7</b>
<b>Módszertani áttekintés .....</b>	<b>9</b>
<i>Az interjúzás célja és menete.....</i>	<i>9</i>
<i>Az interjúk kérdéskörei.....</i>	<i>10</i>
<i>Az eredmények érvényessége.....</i>	<i>12</i>
<b>Az interjúk alapján kibontakozott kép .....</b>	<b>14</b>
1. <i>Az ország versenyképességének megítélése .....</i>	<i>14</i>
1.1. SWOT elemzés.....	14
1.2. A nemzeti versenyképesség kritikus tényezői .....	18
1.3. Hogyan támogathatná a kormányzat az üzleti szférát?.....	20
1.4. Fejlesztési prioritások .....	22
1.5 A vállalatok csoportosítása.....	23
2. <i>A vállalati magatartás környezeti tényezői és magyarázatuk.....</i>	<i>24</i>
2.1. A nemzetközi konjunktúra vagy hazai gazdaságpolitika hatása az erősebb? .....	25
2.2. Nőtt-e a környezeti bizonytalanság?.....	25
2.3. Optimizmus az EU csatlakozás hatásait illetően .....	26
2.4. Milyen új követelményeket támaszt az EU csatlakozás?.....	27
2.5. Az üzleti etika.....	28
3. <i>A vállalati versenyképesség.....</i>	<i>28</i>
3.1. Vállalati pozíciók a nemzetközi élbolyhoz viszonyítva.....	29
3.2. Miért tartom a vállalatomat jobbnak, mint az iparági átlag? .....	31
3.3. A stratégiai szövetségek illetve vállalati hálók szerepéről.....	32
3.4. Működési kiválóság kontra jövedelmezőség? .....	33
3.5. A vállalati versenyképesség mércéi.....	33
4. <i>Vállalaton belüli tényezők .....</i>	<i>34</i>
4.1. A vállalaton belüli tevékenységi területek szerepe az eredményességben .....	34
4.2. Vállalatvezetőink módszertani felkészültsége .....	35
4.3. Az alacsony kockázatvállalási hajlandóság okai .....	36
4.4. Miért alacsony a K+F ráfordítás? .....	37
4.5. Összegzés .....	38
<b>Mellékletek.....</b>	<b>39</b>

## Vezetői összefoglaló

Jelen tanulmányunk a magyar vállalati szféra versenyképességére vonatkozó, 2004-2006 között lebonyolított kutatási program részeként született. Szerves folytatását képezi azoknak az empirikus vizsgálatoknak, amelyek keretében 301 vállalat 1204 vezetője körében kérdőíves felmérést végeztünk. A felmérés eredményeihez kapcsolódóan 2005. végén interjúkat készítettünk 30 hazai vállalatvezetővel, akik között a hazai gazdaság sztármenedzsereinek számos képviselője is szerepelt. Arra voltunk kíváncsiak, hogy hogyan értékeli a magyar gazdaság versenyképességét, hogy érzékelésük és véleményük mely területeken tér el a kérdőíves válaszai alapján kibontakozó képtől, és hogy miképp vélekednek a kutatás különböző módszertani kérdéseiről. Az interjúk három kérdéskört öleltek fel:

- a) a gazdaságpolitika és a vállalatok viszonya,
- b) a magyar vállalatok átfogó versenyképessége,
- c) a vállalati működés egyes területeinek hozzájárulása a versenyképességhez.

Az interjúk során többnyire megerősítést nyertek a kérdőíves felmérés eredményei, de még nyilvánvalóbbá vált a vállalati szféra sokszínűsége. Az interjúk során festett kép fő motívumai a gazdaságpolitika negatív szerepe, a munkaerővel kapcsolatos gondok (romló szakképzettség, nehezen motiválhatóság), a nemzetközi trendektől való lemaradás (termelékenységben, munkaszervezésben) és mindemellett a kilátások alapvetően optimista megítélése voltak. Összességében megállapíthatjuk, hogy az interjúsorozat legtöbb szempontból alátámasztotta, helyenként lényegesen gazdagította a kérdőíves felmérés tapasztalatait.

Ami a gazdaságpolitika és a vállalatok viszonyát illeti a versenyképesség szempontjából, a vállalatvezetők érdekes módon két szélsőséges csoportot alkottak: egy jelentős részük nem akart, vagy nem tudott állást foglalni azon túl, hogy a gazdaságpolitikát versenyképesség hátráltató tényezőjének tartja; a másik, valamivel nagyobb hányad kiforrott véleményt mondott. A makrogazdasági versenyképesség kritikus tényezőinek a politika és a gazdaság viszonyát, a közterhek alakulását, az infrastruktúra és az oktatás fejlesztését tartják. Szinte egybehangzóan az a véleményük, hogy az állam azzal járulhat hozzá leginkább a nemzetgazdaság, illetve a vállalatok versenyképességéhez, ha rendesen ellátja a saját feladatait – ezen belül ismét megjelent az oktatás és az infrastruktúra fejlesztésének szükségessége. Fontos, hogy míg az utóbbit illetően a jelenlegi trendet pozitívnak tartják, az oktatásra vonatkozóan a folyamatos romlás tendenciáját érzékelik.

A legtöbben egyetértenek azzal, hogy a vállalati magatartást inkább a nemzetközi konjunktúra és trendek, mint a hazai gazdaságpolitika befolyásolja, az ország általános nyitottsága, a külföldi

tulajdon magas aránya és a hazai gazdaságpolitika vonatkoztatási pontot nem nyújtó hektikussága miatt. Hangsúlyozzák ugyanakkor, hogy ebben az ügyben jelentősek az ágazati eltérések.

A környezet bizonytalanságának megítélésében az interjúalanyok véleménye némileg eltér a kérdőíves felmérés eredményeitől: sokan úgy látják, hogy a bizonytalanság nőtt, főleg az EU-csatlakozás okán. A csatlakozás következményeit döntően optimistán ítélik meg, bár többen hangsúlyozzák, hogy az igazi hatásokat még később látják majd. A hazai vállalati etika általános állapotát „rosszabb, mint tőlünk nyugatra, de jobb, mint keletre” megközelítés jellemzi, és általában nem érzik különösebben nyugtalanítónak.

A nemzetközi élenjáró vállalatokhoz hasonlítva saját cégüket, illetve a hazai vállalatokat, a piaci rések kihasználását és az alkalmazkodást tartják erősségnek. Az elmaradott területek felsorolása igen sok tényezőt foglalt magába: a HR, a marketing, a K+F és a pénzügyi menedzsment vállalatvezetők által befolyásolható tényezőknek tekinthető. E mellett számos olyan hazai környezeti tényezőt is említettek, amelyek piacgazdaságunk fejlettségével és a gazdaságpolitikával vannak összefüggésben.

A válaszok egyfajta optimizmust mutattak: az interjúalanyok kétharmada esélyeiket jónak ítélte a nemzetközi trendekben való helytállásra. A nemzetközi tendenciákat támasztották alá azok a válaszok, amelyek szerint a vállalati versenyképesség egyik zálogát a vállalati hálókba való beágyazódás, aktív részvétel jelenti. Ebben a beszerzési csatornák erősítése, a tudástranszfer lehetősége és a piaci erő növelése jelenti a legfontosabb mozgatórugót. A kérdőíves felmérés egyik visszatérő meglepető eredménye, hogy a válaszadók saját reálmutatóikat (pl. minőség, rugalmasság) jobbnak, jövedelmezőségüket összességében rosszabbnak ítélik, mint a versenytársaikét. A válaszadók egybecsengő véleménye szerint a jövedelmezőségnek és a jó reálmutatóknak együtt kell járniuk, ám időlegesen aszinkronitás figyelhető meg közöttük. Ez lehet ennek az ellentmondásnak az oka.

A vállalati versenyképességet két területen tartják mérhetőnek: a piaci jelenlét alakulása (pl. részesedés-megtartás, növekedésének dinamikája) és a pénzügyi eredményesség. A pénzügyi eredményességnél három dimenzió körvonalazódott: a tulajdonos szempontjából való megítélés, a jövedelmezőség, és a jövőbeni fejlesztésekre (pl. K+F) fordított összegek.

Az utolsó kérdésblokk arról igyekezett képet kapni, hogy az interjúalanyok az egyes *működési területek* fontosságát, irányítását és vezetőik módszertani felkészültségét hogyan látják. A működési területek közül a marketinget ill. az ehhez kapcsolódó tevékenységeket (pl. értékesítés, vevők megszerzése, vevő portfólió kezelése) értékelték kiemelkedőnek legtöbbször a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából. A kérdőíves felmérések eredményei vállalatvezetői elégedetlenséget mutatnak az innováció és K+F tevékenység ráfordításainak nagyságával. Az

interjúalanyok legtöbbje ennek okát a vállalaton belüli fejlesztési források hiányában jelölte meg: ami egybeesik a felmérésben szereplő fő okkal.

A meginterjúvoltak között egyetértés mutatkozott abban, hogy a vezetői munka intuitív, és főként a tapasztalatokra támaszkodik. Néhányan rámutattak arra, hogy e mögött gyakran a hiányos felkészültség rejlik. Az intuitivitás az oka véleményük szerint annak, hogy a fejlett piacgazdaságok élenjáró vállalatainál legkorszerűbbnek tartott integráló működési területek (pl. logisztika, kontrolling) kevésbé fontosak a hazai kérdőíves felmérések eredményei szerint. A vezetők elsősorban a nagy- és multinacionális vállalatoknál rendelkeznek megfelelő módszertani felkészültséggel, itt a fiatalabb generáció módszertani felkészültsége is javul, a kis- és középvállalatoknál viszont nem láttak előrelépést.

## Bevezetés

A Versenyképesség Kutató Központ koordinálásában zajló vállalati versenyképességi kutatások központi elemét jelentik az időről időre megismételt versenyképességi kérdőíves jelentések. Eddig három alkalommal (1996, 1999, 2004) került sor adatfelvételre, és készültek rövidebb és hosszabb lélegzetű elemzések. Az első eredményeket gyorsjelentés formájában a felmérés lezárulása után igen rövid időn belül visszacsatoljuk a kérdőíves felmérésben résztvevő vállalatoknak. A felmérések részletesebb eredményei alapján egyes kérdéskörök kapcsán bizonyos kérdésekre állandósulni látszó, esetenként meglepő kép alakult ki bennünk a hazai vállalati szféra versenyképességéről. Az interjúsorozat indíttatását részben ez jelentette: vállalatvezetőktől kérjünk véleményt eredményeinkről, ők támasszák alá vagy cáfolják a kérdőívnél részletesebb elemzéssel a fontos megállapításokat.

A vállalatvezetői önértékelésen alapuló kérdőíves felmérés eredményeinek interpretálása nehéz, számos kritika fogalmazható meg a módszerrel kapcsolatban. Ezek egyik vonulata a helyenként túlzott önbizalmat sejtető, kimagaslóan pozitív önértékelést érintette. A kérdőíves felmérések adatbázisának elemzése, a vállalati csoportok képzése a kutatókban is kérdéseket vet fel: vajon jól rajzoljuk-e meg a hazai vállalati kört az általunk választott szempontok alapján történő csoportosítással? Az ilyen jellegű kutatómódszertani dilemmák jelentették az interjúsorozat másik indíttatását.

Végül, de nem utolsó sorban a versenyképesség makrogazdasági és vállalaton belüli értelmezésére voltunk kíváncsiak. Vajon azok, akik leginkább képesek befolyást gyakorolni a vállalatok, és ezen keresztül a gazdaság versenyképességére, mit is értenek ez alatt, mit gondolnak alakításáról, mit várnak külső környezetüktől?

A fenti indíttatás vezetett el oda, hogy kidolgoztunk egy kérdéscsokrot, és strukturáltan véletlenszerű kiválasztás révén összeállítottunk egy 48 vállalatvezetőt tartalmazó listát, és 2005 végén és 2006 elején sor került az interjúkra. Az interjúk összefoglalását, a belőlük levonható következtetéseket tartalmazza ez a tanulmány.

Elsőként egy módszertani áttekintésben az interjúkérdésekkel és a válaszadók által jellemzett vállalati körrel foglalkozunk. E résszel szeretnénk megalapozni a tanulmány következő részében felvázolt képet. Az interjú-összefoglalók elemzése nyomán négy részben összegezzük interjúalanyaink véleményét. Elsőként a magyar gazdaság versenyképességének megítélését ismertetjük, majd pedig a vállalati működés környezeti tényezőit tekintjük át. Úgy is fogalmazhatunk, hogy ez a két rész foglalkozik azokkal a területekkel, amelyek a vállalatvezetői hatókörön kívül esnek. Az ezt követő két rész, a vállalati versenyképesség értelmezése, mérhetősége, a vállalatvezetés és a vállalaton belül

területek értékelése a vállalatvezetők – és így interjúalanyaink tevékenységének közvetlen hatókörét is jelenti. Legfontosabb következtetéseinket egy összegzésbe foglaljuk össze.

Ezúton szeretnénk köszönetünket kifejezni annak a 30 felsővezetőnek, akik rendelkezésünkre álltak a 1,5-3 órás interjúhoz, és kifejtették véleményüket, illetve megosztották velünk tapasztalataikat. Interjúalanyaink nevét és az interjú idején betöltött tisztségüket a mellékletben ismertetjük. Ugyancsak köszönettel tartozunk azoknak a kollégáinknak, akik az interjút lebonyolították és azt ott elhangzottakat összefoglalták. Az ő nevüket ugyancsak a mellékletben ismertetjük.

Az interjúk feldolgozására több munkafázisban került sor. Köszönettel tartozunk Kazainé Ónodi Annamáriának, aki elvégezte az interjúkban résztvevők vállalatainak több szempontú statisztikai elemzését, valamint Antal Ferenc, Perjési Nándor, Pinczési Judit, Vlaszák András demonstrátorainknak, akik az interjúk tartalom elemzéséhez nyújtottak igen értékes segítséget.



## **Módszertani áttekintés**

A vállalati versenyképességre irányuló kutatásaink központi elemét a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések adják. A felméréshez igazodóan elemzéseink elsősorban kvantitatív, matematikai-statisztikai eszközök használatára épülnek. Az adatbázis különböző változói közötti kapcsolatok vizsgálatával leírást tudunk adni a vállalati versenyképesség különböző területeiről, és ok-okozati kapcsolatokat tudunk feltárni. Ezeket az eredményeket elsősorban a hasonló módszertani alapokon lezajlott kutatások eredményeivel tudjuk összevetni, és vissza tudjuk csatolni a kérdőív kitöltőinek. Az 1995. óta folytatott kutatásaink során kapott visszajelzések és kritikák felhívták a figyelmünket arra, hogy a vállalati versenyképesség legfőbb aktorainak, a vállalatvezetőknek a véleményét alaposabban meg kellene ismerni, és szembesítve e véleményeket a kérdőíves felmérések eredményeivel el lehetne mélyíteni az ok-okozati összefüggések feltárását. Erre a feladatra vállalkoztunk most egy kvalitatív, interjúkra épülő kutatás keretében.

Az eredmények összefoglalása előtt két részre tagoltan rövid áttekintést adunk a kutatás céljáról, menetéről, eredményeink érvényességéről és az interjúalanyaink által képviselt vállalati körről. Ezzel a módszertani áttekintéssel az a célunk, hogy támpontokat adjunk eredményeink általánosításához.

### **Az interjúzás célja és menete**

A kutatásainkban használt vállalati illetve nemzetgazdasági versenyképesség koncepció lényeges eleme, hogy mindkét esetben aktorokhoz kapcsoljuk alakításukat – ha úgy tetszik felelősöket nevezünk meg.

A vállalatok versenyképességének legfőbb befolyásolói a vállalatok felsővezetői, akiknek nézetei és véleménye hatással vannak a vállalati célok kijelölésére és megvalósítására, végső soron a vállalat versenyképességére. Számos vállalatvezető vállal szakmai-közéleti szerepet, és ennek keretében nem csak saját, de más vállalatok vezetőire és a gazdaság más szereplőire is hatással van. A gazdálkodástudomány egyik alapfeltevése, hogy a vállalatvezetők nézetei, véleménye, tapasztalata és szakmai felkészültsége a vállalatok teljesítményének igen fontos meghatározó összetevői. Ezt az alapfeltevést a vállalatok versenyképességének alakítása kapcsán is fenntartjuk, és erre építve igyekeztünk képet nyerni arról, hogy meghatározó hazai vállalatok, illetve vezetőik hogyan vélekednek a gazdaság, iparáguk és vállalatuk versenyképességéről, hogyan értékelik vezetőik felkészültségét és vállalatukon belüli tevékenységi területeiket. A vélemények megismerése mellett fontos volt számunkra az is, hogy rákérdezhessünk korábbi kutatásaink bizonyos meglepő eredményeire, egyes jelenségek okaira.

A fenti megfontolások és célok alapján az interjúzás módszerét választottuk. Az interjúzás előkészítése során az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

### **Az interjúk kérdéskörei**

#### **I. Nemzetgazdasági versenyképesség**

1. Ha SWOT elemzést végeznénk a magyar üzleti szféra hozzájárulásáról a nemzeti versenyképességhez, mik lennének az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések? Említsen legalább egyet-egyet!
2. Mit tart az ország nemzeti versenyképessége szempontjából leginkább kritikus három tényezőnek a következő 5-10 esztendőben?
3. Milyen eszközökkel támogathatná a kormányzat a vállalati szféra versenyképességének növekedését? Mik a fő teendők? Mi az oka, hogy a vállalatok a kormányzat szerepét általában igen negatívan ítélik meg?
4. Ha hat prioritást kellene fejlesztési fókuszaként kijelölnie a Nemzeti Fejlesztési Tervben, melyek lennének ezek?
5. Milyen jellemzők alapján csoportosítaná a magyar vállalatokat, ha a versenyképesség szempontjából minél homogénebb csoportokat akarunk képezni? Állítsa sorrendbe a kérdőíves felmérés feldolgozásakor alkalmazott tíz fő csoportosítási szempontot (*vállalatméret, tulajdonlás, vállalat fő tevékenységi köre, tevékenységi kör diverzifikáltsága, exporttevékenység, EU csatlakozással kapcsolatos várakozások, változásokhoz való viszonyulás, vállalati teljesítmény, piaci célok, piaci koncentráció*), aszerint, hogy melyik mennyire differenciálja versenyképesség szempontjából a vállalati kört?

#### **II. Környezeti hatások**

1. Igaz-e az a kérdőívek feldolgozásakor nyert következtetés, hogy a magyar vállalatok stratégiáját a nemzetközi konjunktúra jobban befolyásolja, mint a hazai gazdaságpolitika? Ha igaz, mi ennek az oka?
2. Miért tartják növekvőnek a vállalatvezetők a környezeti bizonytalanságot az elmúlt 10 évben? Ön egyetért-e ezzel a megállapítással?
3. Mi a véleménye arról, hogy a vállalatok túlnyomó többsége igen optimista az EU csatlakozás rá vonatkozó következményeit illetően?
4. Mik az Ön vállalatának legfőbb teendői az EU versenyben való helytálláshoz?
5. Hogyan ítéli meg a magyar vállalati szféra etikai színvonalát, ennek korábbi helyzetéhez illetve más országokhoz képest?

### **III. A vállalati versenyképesség**

1. Miben jobbak az Ön iparágában a nemzetközi piacvezetők a hazai cégeknél/az Önök vállalatánál?
2. Hogyan látja saját ágazatában, illetve saját vállalatánál a nemzetközi trendekben való helytállás esélyeit?
3. A vállalatvezetői vélemények szinte kivétel nélkül jobb minősítéseket adnak saját vállalatuknak, mint az iparági átlagnak? Mi ennek az oka? Optimizmus, információhiány, probléma-elhárítás?
4. Hogyan látja a stratégiai szövetségek szerepét általában a magyar gazdaságban és a saját vállalatánál? Mennyiben igaz, hogy valójában a piacokon nem egyedi vállalatok, hanem vállalati hálók versenye folyik?
5. Miért nem nyereségesebbek a jobb reálmutatókkal rendelkező vállalatok? A piac nem honorálja a reálszférában mutatott jó teljesítményt?
6. Hogyan mérhető illetve hogyan méri ténylegesen a vállalat versenyképességét?

### **IV. Vállalaton belüli tényezők**

1. Mely tevékenységi területeknek van kiemelkedő jelentősége a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából?
2. Mivel magyarázható, hogy a vállalati tevékenységek fontossági rangsorában a vállalatok a sor legvégére helyezik a korszerű vállalati működést biztosító integráló funkciókat (információ-menedzsment, logisztika, kontrolling)?
3. Mi a véleménye általában a hazai vállalatvezetők módszertani felkészültségéről? Mennyiben folyik szisztematikus módszertanra és mennyiben intuícióra építő vezetés?
4. Mi lehet az oka a kérdőívekből tükröződő alacsony kockázatvállalási hajlandóságnak?
5. A vállalatvezetők alacsonynak tartják saját innovációs, K+F ráfordításait – de nem tervezik ezek növelését. Mi lehet ennek az oka?

Ötletroham és hólabda módszerrel állítottunk össze egy 48 vállalatvezetőt illetve cégnevet tartalmazó listát. Az interjúzás folyamata 2005. októberében az interjút készítőknak tartott felkészítéssel indult, amikor megbeszéltük a fentiekben ismertetett interjúkérdéseket, az interjúzás során szóbajöhető technikai problémákat, valamint az interjú összefoglalók szerkezetét (lásd melléklet). Az interjúzásban törekedtünk arra, hogy olyan kollégák készítsék el az interjút, akiknek többéves kutatói tapasztalata van, és igyekeztünk azt is megoldani, hogy az interjúkon két kollégánk vegyen részt. Az interjúkról készült összefoglalók elsősorban az elhangzottak jegyzetelésére illetve kisebb mértékben a rögzített beszélgetésekre épültek.

Az elkészült interjú összefoglalók feldolgozása során kódoltuk a vállalatokat és kérdésblokkonként láttunk neki az összefoglalók feldolgozásához. Természetesen a teljes interjú összefoglalók szövegét is többször elolvastuk. A feldolgozáshoz meghatározott szempontok alapján csoportosítottuk illetve kódoltuk az elhangzott válaszokat – ebben nyújtottak segítséget demonstrátoraink -, és a vonatkozó teljes, illetve elemzett szövegrészek alapján foglaltuk össze eredményeinket.

Az eredmények összefoglalása több időt vett igénybe, mint arra számítottunk. Ebben nagy mértékben az játszott közre, hogy az elhangzott vélemények jelentősen divergáltak: a kérdések nagy részében nem találtunk az interjúalanyok többsége által egyértelműen képviselt domináns képet. Ez önmagában is eredménynek tekinthető jelenség további kutatásokra érdemes.

### **Az eredmények érvényessége**

Felsővezetői interjú készítés céljából 48 hazai vállalat került kiválasztásra, és 2005 október és 2006. január között 30 vállalatvezetői interjú készült el. A válaszadási hajlandóság 60,42% volt.<sup>1</sup>

Az interjúzásban résztvevő vállalatvezetők vállalatainak kétharmada mindhárom vizsgált kategória, 2003-as év átlagos alkalmazotti létszáma, 2003. év nettó árbevétele, 2003. december 31-i mérlegfőösszeg alapján a nagyvállalati kategóriába sorolható, egyharmaduk a hazai legnagyobb 50 árbevételező vállalat közé tartozik. A gazdasági életet meghatározó nagyvállalatok vezetői mellett egyharmad arányban képviseltetik magukat a közepes méretű vállalatok.

A minta tevékenységi kör szerinti összetételét vizsgálva a szolgáltató cégek dominanciája (51,6%) jellemző. A szolgáltató cégeken belül legnagyobb arányban (31%) az egyéb szolgáltatással pl.: logisztika, telekommunikáció, számítástechnika, szállodaipar foglalkozó cégek rendelkeznek. A kereskedelem 13,8%-os aránya megközelíti a 14,1%-os sokasági arányt. 1-1 cég reprezentálja a közösségi szolgáltatást és az energiaszolgáltatást. A feldolgozóipar 48,3%-os aránya közelíti a 43,7%-os sokasági arányt, ugyanakkor a feldolgozóiparon belüli arányok eltérőek. Legjelentősebb felülreprezentáció a vegyipar esetében tapasztalható. Mezőgazdasághoz, kitermelőiparhoz, építőiparhoz és élelmiszeriparhoz tartozó vállalat nem szerepel a mintában.

Tulajdonosi összetételt vizsgálva; közösségi (állami és önkormányzati), külföldi és belföldi tulajdonú vállalatok egyaránt képviseltetik magukat, sorrendben 27,6%, 41,4%, és 31%-os arányban. A sokasági adatokhoz viszonyítva a közösségi és a külföldi tulajdonú vállalatok felülreprezentálódnak a mintánkban.

A régiók szerinti megoszlást tekintve az interjúban résztvevő vezetők vállalatainak többsége (62,1%) budapesti székhelyű, negyed részük olyan budapesti székhelyű vállalat, amely országos

---

<sup>1</sup> A vállalati kör részletesebb elemzése a mellékletben található.

hálózattal rendelkezik. A dunántúli régió jelentősen alul van reprezentálva, míg az alföldi régió felülreprezentált.

A fenti statisztikai jellemzőkkel rendelkező vállalatok vezetői, tehát elsősorban a hazai nagyvállalatok nézőpontjait és véleményét képviselik, akiknek, mint az interjúkból kiderült, azonban kapcsolatuk és rálátásuk van a kis- és közepes vállalatokra is. Hasonlással élve, a gazdaság tábornokait és ezredeseit fedte le interjúink köre.

## Az interjúk alapján kibontakozott kép

Az interjúalanyaink véleménye alapján kibontakozó képet az interjúk kérdésblokkjainak sorrendjét követve foglaljuk össze. Az eredmények ismertetésénél az interjú-összefoglalókra és azok elemzésére támaszkodtunk. A domináns, egybehangzó véleményeket az interjúalanyok összecsengő megállapításai alapján fogalmaztuk meg, megjelölve az említések gyakoriságát. A domináns véleményektől eltérő álláspontokat is igyekeztünk bemutatni, és törekedtünk arra, hogy lehetőleg az elhangzott mondatok idézésével tegyük érzékletessé kifejtésünket.

### 1. Az ország versenyképességének megítélése

#### 1.1. SWOT elemzés

##### a. Összefoglaló megállapítások

Noha valamennyi válaszadó tökéletesen tisztában volt a SWOT elemzés lényegével, viszonylag sokan adtak nem értelmezhető, vagy nem kezelhető válaszokat. Ennek oka (az interjút készítőik informális véleménye szerint) az esetek legnagyobb részében az volt, hogy a válasz elől kitérők nem akartak vagy nem tudtak saját vállalatuk konkrét problémái mögül kibújni, s nyíltan vagy burkoltan ezért hátrították el a szélesebb összefüggésekben való gondolkodást. (A 30 válaszadó közül 7 nem adott értékelhető választ az első kérdésre.) A válaszadók nagyobb része ugyanakkor széleskörű gazdaságpolitikai tájékozottságot, kiforrott nézeteket közvetített. Sajátos kép, hogy miközben a kérdés arra irányult, hogy hogyan járul hozzá az **üzleti szféra** a nemzeti versenyképességhez, a válaszadók többsége a **gazdaságpolitikai szférában** kereste a választ. Ez egyrészt utal arra, hogy a gazdaságpolitika konkrét befolyásoló szerepe mennyire nagy Magyarországon – másrészt aligha tévedünk nagyot akkor, ha ebben még meglátjuk a szocializmus idejének maradvány-hatásait is, amikor ez a kapcsolat meghatározóan erős volt. Interjúalanyaink (elenyésző arányú kivétel mellett) főleg a gazdaságpolitikai szféra elemzésével indítottak, s lényegesen kisebb súllyal említették a konkrét üzleti szféra tényezőit. Nagyon izgalmas volt ebből a szempontból egyik interjúalanyunk megközelítése, aki szerint az ország előtt álló legnagyobb kihívás egy olyan kulturális metamorfózis megvalósítása, amelynek révén az évszázadokon át megszokott függőségi, osztogatási elemek helyett az önállóságra, kezdeményezésre, kreativitásra való hajlam kerülne előtérbe az üzleti gondolkodásban.

Hasonló metamorfózis igénye egy más metszetben is megjelenik. Számos interjúalanyunk említette az erősségek között a munkaerő rugalmasságát, alkalmazkodóképességét, kreativitását – míg ezzel szemben voltak olyanok is, akik szerint ezek a tulajdonságok lényegében a profizmus hiányát, a munkakultúra alacsony voltát tükrözik. („A magyar munkás barkácsol, toldozgat-foldozgat és fusizik–

nincs meg benne a tökéletességre törekvés. A lusta motiválatlan dolgozói hozzáállás a legnagyobb probléma.”)

Ez a vélemény két fontos irányban is elindítja a gondolkodást. Az egyik az, hogy a válaszadók meglepően magas aránya szerint nagyon nehéz embereket magasabb színvonalú, intenzív munkára motiválni. A másik, hogy mennyire óvatosan kell eljárni az általánosításokkal: az előzőekben esett már szó a jelen tanulmány alapjául szolgáló vállalati minta sokszínűségéről. A SWOT elemzés kapcsán több válaszadónk is arra hívta fel a figyelmet, hogy legalább két kört biztosan érdemes elválasztani – s ezt a két kört a közbeszédben is gyakran emlegetett választóvonal mentén különíthetjük el. Az egyik csoportot a külföldi tulajdonú (többnyire multik), néha magyar tulajdonú cégek alkotják, amelyek a kritikus méreten felül vannak, s jelentős részben exportra termelnek – míg a másik a vállalatok számban lényegesen nagyobb, de hozzáadott értékben jóval kisebb része. Ez az elválás ma Magyarországon triviális sztereotípiának számít, s a mi vizsgálataink is jórészt ezt igazolják. Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy a legtöbb sztereotípiához hasonlóan ez sem korlátlanul igaz, fontos kivételek is adódnak.

Nagyon fontos ambivalencia mutatkozik a válaszokban a munkaerő szakképzettsége, felkészültsége tekintetében. Számos válaszadó (ha nem is a többség) továbbra is a magyar gazdaság fontos versenyképességi tényezőjének tekinti a jól felkészült munkaerőt – ugyanakkor (sokszor ugyanezek a válaszadók) a legfontosabb versenyképességi fenyegetettségek közé sorolják az oktatás, képzés, szakképzés szerkezeti és tartalmi problémáit. Az interjúkból kirajzolódó összkép valahogy úgy néz ki, hogy valaha volt egy jó iskolarendszerünk, amelynek eredményeként a mai munkaerő képzettségi szintje még mindig magas, vagy legalábbis elfogadható, de a képzésnek a rendszerváltás óta bekövetkezett változásai mellett ez a versenyelőny belátható időn belül szinte biztosan hátránnyá válik. Nagyon sok válaszadó látja azt, hogy a gazdaságpolitika a legfontosabb hátráltató illetve veszélyeztető tényező az üzleti szféra versenyképességére vonatkozólag. Később visszatérünk ennek konkrétumaira – azt azonban már itt megjegyezzük, hogy ezt a véleményt nagyon sokszor a velünk együtt indult átmeneti országokkal való egybevetésre építik, s ennek alapján beszélnek felelősségről, lemaradásról. Nem valamiféle illúziókkal szembesítik tehát a hazai történéseket, hanem szomszédaink gyakorlatával.

#### **b. A SWOT elemzés következtetései**

Nézzük ezek után, milyen konkrét erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetettségeket találtak interjúalanyaink a magyar üzleti szférában.

## **Erősségek**

Legtöbb válaszadónk a hazai munkaerő magas képzettségi szintjét és kreativitását emelte ki, bár csaknem valamennyien azt is hozzátették, hogy az emelkedő bérköltségek és a romló oktatási színvonal következtében ez ma már nem olyan egyértelmű, mint a rendszerváltás első éveiben volt. A magas képzettség mellé – többnyire ugyanezek a válaszadók – a kreativitást is hozzátették. Többnyire nem fűztek érdemi kommentárt a jól képzettség kiemeléséhez, mint alaptételt kezelték. Érdekes megemlíteni, hogy az ezt az erősséget kiemelő kilenc megkérdezett közül csak egyetlen egy volt nagyvállalati vezető, a többiek közepes méretű vállalatot vezettek. Néhány speciális ágazatban, főleg a szolgáltatásban dolgozó vezető (összesen 5 fő) megemlítette még valamilyen formában azt, hogy a hazai munkaerő igen jó speciális szaktudás megszerzésében. Három fő hivatkozott az ország kedvező földrajzi helyzetére – a többi válasz nagyon különböző gondolatokat tartalmazott, igaz, ilyenekből kevés volt, s jellemzően a szomszédos országokhoz viszonyított relatív előnyt fejezett ki (pl. piacméret, költséghatékonyság, fejlettebb infrastruktúra, modern kiskereskedelem).

Mindösszesen nagyon szegényes válaszokat kaptunk az erősségeinkre vonatkozólag. A megkérdezettek többsége ezzel együtt nem pesszimistának, csak realistának tartotta hozzáállását – bár egy nagyvállalati vezető például kerek-perec kimondta, hogy „Szinte nincs is erősségünk”.

A kép egyáltalán nem biztató. Porter (1990) ismert osztályozása szerint a versenyképesség legalacsonyabb foka az erőforrás-alapú versenyképesség – a mi általunk megkérdezettek vezetők pedig csak ilyet látnak, a munkaerőt mint erőforrást tekintve – s ebben is visszaesést regisztrálnak.

## **Gyengeségek**

Az interjúk feldolgozásakor elemzésre kiemelt megállapítások köre itt sokkal szélesebb és sokrétűbb. Itt is vannak fókuszok: kevés válaszadó mulasztotta el a gazdaságpolitika okolását gyenge versenyképességi helyzetünkért. A konkrétumok közül az adórendszer és a hosszú távú stratégia hiánya vezeti a sort. Csaknem ugyanennyi válaszadó (nyolc) emelte ki a közigazgatás problémáit, a lassúságtól a provinciális attitűdön át az ellenőrzések bürokratizmusáig. Többen tartják gazdaságunk gyengeségének az átpolitizáltságot is.

Gyakoriak a gyengeséget okozó tényezők között is a munka világával kapcsolatosak. Jellemző megállapítások: hiányzik a nyugati munkakultúra (és az üzleti/vállalatvezetési kultúra is), a szakképzett tudás túl drága, nehéz a jó szakembereket itthon tartani, magas a fekete munka aránya, alacsony a nyelvtudás szintje, hiányzik a színvonalas munkavállalói mentalitás, stb. A gyengeségeket okozó tényezők okaként említik öten a tömegoktatásból adódó színvonalhiányt.

Többen kiemelték az infrastruktúra fejletlenségét, ezen túlmenően pedig gyengeségek széles skálája jelent meg egy-egy válaszadónál. Néhány fontosabbnak tűnő szemelvény:



- tőkehiány;
- multiktól való függés;
- érdekképviselések (kamarák) gyengesége;
- magas energiaköltségek;
- gyenge fizetési morál;
- a közbeszerzést körülvevő korrupció.

### **Lehetőségek**

Nem kapott lendületet a vállalatvezetők optimizmusa a lehetőségek vázolásakor sem. Leggyakrabban az EU integrációba való egyre intenzívebb bekapcsolódás, az EU követelmények teljesítése (és ezen keresztül az euró övezethez való csatlakozás) az integráció egészének fejlődése szerepel az első helyen (nyolc válaszadó emelte ki ezeket, az értékelhető választ adó 22 vezetőből). Az infrastrukturális lemaradás behozása, az ebből adódó előnyök szerepelnek a második legnagyobb gyakorisággal (négy fő), míg a többi kiemelés – bár hasonlóan logikusak voltak, mint az eddigiek – egy-két vezetőtől származik, jól követhetően saját vállalatuk helyzetét, várakozásait tükrözve. Így lehetőségként merült fel az informatika és a távközlés térnyerése, a villamosenergia és a gáz piac liberalizálása, a logisztika fejlesztése, a KKV-knak is egyre több lehetőséget nyújtó globalizáció, vagy a régióban rejlő lehetőségek kihasználása.

### **Fenyegetettségek**

A legfőbb fenyegetésnek a megkérdezettek saját nemzeti gazdaságpolitikánkat tartják. A gazdaságpolitika hektikus volta, a gazdaság átpolitizáltsága, a parlamenti demokrácia működési mechanizmusainak anomáliái, az átláthatóság hiánya, a gyakran fél szívvel való kiállás a piacgazdaság mellett, a versenyképesség központú gazdaságpolitika hiánya, a külföldi befektetők ambivalens kezelése – összefoglalva, úgy tűnik, a vállalatvezetői kör még ma sem látja, a gazdaságpolitika milyen irányba akarja vezérelni az országot, milyen piacgazdaságot akar. Felvetették a politikai marketing feltétlen prioritását a valósággal való szembenézés helyett.

Itt szükséges ismét felhívni a figyelmet arra, hogy az interjúk két „megcsúszott” kivételtől eltekintve 2005. október 2. és december 6. között készültek, tehát a 2006-os választási kampányt jócskán megelőző időszakban. Ekkor a gazdaság nehéz helyzetének még csak a körvonalai látszottak, s nem indult el a választási kampány sem. A válaszadókról tehát joggal feltételezhető, hogy nem a napi aktualitások, hanem a hosszabb távú tapasztalatok alapján fogalmazták meg álláspontjukat.

A gazdaságpolitika különböző dimenziói mellett a fenyegetettségek spektruma is igen szórta. Többen említették az Európai Unió továbbfejlődését, mint bizonytalanságot okozó tényezőt, a kiélezett nemzetközi versenyt (ebben Kína és India szerepét). Komoly fenyegetettséget látnak a

környező országokkal kapcsolatos tévesztésünkben (ezt négyen említették), különböző oldalakról többen kiemelték az oktatási rendszer további romlását (diplomás túlképzés, szakmunkáshiány, főiskolák térnyerése az egyetemekkel szemben).

Ha – összefoglalásként – az eredeti kérdésfeltevéshez nyúlunk vissza, s újra megkérdezzük, hogyan járul hozzá az üzleti szféra a magyar gazdaság versenyképességéhez, azt találjuk, hogy a vállalatvezetők túlnyomó többsége

- kedvezőtlen választ ad a kérdésre;
- a negatív helyzet és kilátások fő tényezőiként az üzleti szférán kívüli, külső erőket azonosít;
- ezen erők fennmaradását tartósnak ítéli, s nem fogalmaz meg olyan belső tényezőket, amelyek ezen hatások ellenére, az üzleti szféra saját erejére támaszkodva versenyképességünket javítani tudnák.

### ***1.2. A nemzeti versenyképesség kritikus tényezői***

Interjúalanyainkat megkérdeztük arról, hogy „Mit tart az ország nemzeti versenyképessége szempontjából leginkább kritikus három tényezőnek a következő 5-10 esztendőben?” A kérdésre adott válaszok megítélésünk szerint üzleti oldalról megalapozhatnak egy középtávú gazdaságpolitikát, ami a jelen történelmi időszakban (a Nemzeti Fejlesztési Terv kialakítása és megvalósítása, a 2007-2013 közötti brüsszeli költségvetés lehetőségeinek kihasználása) egészen alapvető jelentőségű. A válaszok ráadásul jelentős mértékben összecsengtek, jelezve, hogy az üzleti szféra vezetői körei legalábbis az igények szintjén egyetértenek a teendőket illetően.

Négy tényezőcsoport emelkedett ki az interjúk során, természetesen részben eltérő megfogalmazásokkal

#### **I. A politika és a gazdaság viszonya** az állam és közszféra gazdaságot befolyásoló szerepe (ezt 18 válaszadó emelte ki az értékelhető válaszokat adó 27-ből)

E tekintetben a válaszadók az átpolitizáltság csökkentését, a hosszú távú gondolkodás előtérbe kerülését, a kiszámíthatóság fokozását, a bürokrácia csökkentését, a jogi környezet stabilizációját, a gazdaságjogi gyakorlat fejlesztését, az államigazgatási reform előrehaladását tartják a legfontosabb tényezőeknek.

## **II. A közterhek csökkentése**

Mint az várható, ezen cím alatt az olcsóbb államot, az elvonások és kiadások csökkentését – ezen belül is elsősorban az adók és járulékok lényegesen alacsonyabb szintjét tartják a nemzeti versenyképesség alaptényezőjének.

## **III. Az infrastruktúra fejlesztése**

A téma örökzöld, az úthálózat fejlesztésének szükségessége, a MÁV katasztrofális állapota a közbeszéd részét képezi. Fontos kiemelni, hogy az infrastruktúra fejletlensége éles ellentmondásban van azzal a többek által megfogalmazott potenciális versenyelőnnyel, amelyre az ország kedvező földrajzi elhelyezkedéséből adódóan a logisztikai szolgáltató szerep betöltésével szert tehetne.

## **IV. A szakképzés, az oktatás fejlesztése**

Ezt a témát is a válaszadók fele felvette a három legfontosabb tényező közé, eltérő hangsúlyokkal: volt, aki a minőségi felsőoktatást, volt, aki a szakmunkásképzést hangsúlyozva, mások a nyelvtudásra vagy épp a vállalkozói öntudat kifejlesztésére koncentráltak.

A négy kiemelt tényező mellett számos érdekes, egyedi meglátás is szerepelt a válaszok között. Különböző megfogalmazásokban többen kiemelték az üzleti kultúra fejlődésének szükségességét, a csúcstechnológiai ágazatok fejlesztését (biotechnológia, nanotechnológia, gyógyszerkutatás). Volt, aki a mezőgazdaság és az élelmiszerfeldolgozó ipar fejlesztése mellett érvelt, azt is hangsúlyozva, hogy ezek fejlesztése a belső piac fizetőképes keresletét is emelné. Feltűnő, hogy mindössze hárman fogalmazták meg versenyképességi feltételként az euró bevezetését – úgy tűnik, a magyar üzleti szféra nem hiányolja a közös pénzt. Szó esett a korrupció elleni harcról, a kelet felé történő expanzióról és a Hungaricum-ok támogatásáról. Ha nem is került a fókuszba (csak három válaszadónál), de implicit, vagy kapcsolt megállapításként a foglalkoztatottság növelését is többen fontosnak tartották – két válaszadó hozta ezt összefüggésbe a béркиáramlás, illetve a termelékenység növekedésével. Volt, aki az országmarketing fejlesztését is kulcskérdésnek tartotta.

Összefoglalva, négy markáns tényezőcsoport mellett nagyszámú egyedi tényezőt találtak kritikusnak a megkérdezettek a nemzeti versenyképesség szempontjából. Logikusan jött a következő kérdéscsoport – mondják el, hogy „Milyen eszközökkel támogathatná a kormányzat a vállalati szféra versenyképességének növekedését? Mik a fő teendők? Mi az oka, hogy a vállalatok a kormányzat szerepét általában igen negatívan ítélik meg?”

### **1.3. *Hogyan támogathatná a kormányzat az üzleti szférát?***

#### **a. Összefoglaló megállapítások**

Általánosan jellemző volt, hogy az interjúalanyaink negatív oldalról indultak el (a kormányzati működés negatívumait hangsúlyozták), s ezek megszüntetését, vagy legalábbis csökkentését emelték ki fő feladatként. Az a piacgazdasági szempontból kétségtelenül logikus következtetés dominált, hogy a kormányzat leginkább akkor segítheti az üzleti szféra fejlődését, ha hatékonyan ellátja saját feladatait, a vállalatokat pedig „békén hagyja”. Kiemelték továbbá, hogy a saját feladatok köréhez hozzátartozik (a közigazgatás és a közszolgáltatások hatékony üzemeltetése mellett) az üzleti környezet kiszámíthatóságának és piackonformitásának megvalósítása – mindkét téren súlyos hiányosságok tapasztalhatóak. Átfogó problémaként jelölték meg a stratégiai szemlélet hiányát, a rövid távú érdekeltségek dominanciáját. Fontos szempont volt több interjúalany számára, hogy az állam (a gazdaságsszabályozás módján, az újraelosztás mértékén, a különböző pályázati rendszereken keresztül) túlságosan magához köti a vállalatokat. Érdemes megjegyezni, hogy a vállalatvezetők többen és többször hivatkoztak arra, hogy megállapításaikat nem valami absztrakt elvárásokra építik, hanem azokra a külföldi tapasztalatokra, amelyeket üzleti kapcsolataik, utazásaik során szereztek.

#### **b. A politikai szféra szerepe**

A leggyakoribb kiindulópontot a politikai szféra jelentette a helyzet elemzéséhez, s itt nagyon kritikusan fogalmaztak interjúalanyaink. Egybecsengően a szakirodalomban és a sajtóban tapasztalható megfogalmazásokkal, a politikai helyzetben látják a gazdasági gondok legfőbb forrását. A politikai kultúra szintjét rendkívül alacsonynak minősítik. Úgy látják, a politika öncélú, hatalomközpontú légköréből hiányzik a köz szolgálatának eleme. A politikusok a gazdaságot a hatalmi játszmák eszközeként fogják fel, ennek megfelelően hiányzik a szakmaiság a döntésekből, nem érvényesülnek a hosszú távú gazdaságstratégiai szempontok, az intézményrendszer stabilitása. Az államigazgatás szakmai pozícióiba is politikai mérlegelés alapján kerülnek az emberek, ami szükségszerűen magával hozza az érdemi szakapparátus négyévente történő lecserélését, a konzisztencia és a már csak technikailag is szükséges folytonosság ebből következő hiányával együtt.

#### **c. Közszolgáltatások, oktatás**

Ez a politikai gondolkodás az alapvető oka két fontos származékos problémának: a nagy közszolgáltató rendszerek nem hatékony működésének és a nagymértékű jövedelemközpontosításnak. A közszolgáltatási rendszerek évtizedek óta felhalmozódott problémái, hiányosságai pénzben, szabályozási eszközökben és szervezeti megoldásokban egyaránt jelentkeznek és ez - kedvezőtlen társadalmi hatásai mellett - súlyos terheket ró az üzleti szférára is. Ezen belül különösen kiemelik az

oktatási rendszer problémáját. Úgy látják, volt egy jó oktatási rendszerünk, amelyet az elmúlt években sikerült mind orientációja, mind pedig színvonala szempontjából jelentősen lerontani. Értelemszerűen főképp a közép- és felsőfokú képzéssel foglalkoztak interjúalanyaink, kiemelve azt, hogy ezek során nem kielégítő mértékben veszik figyelembe a gazdaság igényeit. Az üzletemberek nagyobb beleszólást szeretnének az oktatásba, mind az oktatási struktúra, mind pedig az oktatott tartalom szempontjából.

#### **d. Adók, járulékok, díjak**

Természetesen nagy hangsúlyt kapott a vezetői interjúkban az üzleti szférából az államigazgatásba áramló pénzek kérdése. Ezeknek szintjét igen magasnak tartják, kiemelve két fontos, az elégedetlenséget alátámasztó tényezőt. Egyrészt azt, hogy ezzel nagymértékben romlik a vállalatok nemzetközi versenyképessége, s ez éles ellentétben áll azzal a sokat hangsúlyozott gazdaságpolitikai elvvel, hogy az export legyen a gazdasági növekedés fő húzóereje. Másrészt pedig azt emelik ki, hogy különösen fájó, hogy a vállalati jövedelmek nagymértékű megcsapolására azért van szükség, hogy az így keletkező pénzekkel a rosszul működő államigazgatás és közszolgáltatások fenntarthatóvá váljanak. Az elvonások szintje mellett ismétlődően említik a rendszer bonyolultságát, az adók, járulékok, elvonások rengeteg jogcímét, beleértve az elrettentő példák sokaságával illusztrálható állami ellenőrzési, felülvizsgálati, engedélyezési tevékenység irritálóan magas „szolgáltatási” díjait. Nem meglepő, hogy mindezekhez hozzáteszik az apparátusi munka profizmusának, hatékonyságának hiányát, a magas költségű, időrabló bürokráciát.

#### **e. Pozitívan fogalmazva....**

Az interjúalanyok nagy többsége a fent összefoglalt problémák megszüntetésében látja a kormányzat hozzájárulását az üzleti szféra versenyképességének növeléséhez. Voltak persze jó néhányan a megkérdezett vezetők között, akik felsorolták az elvégzendő feladatokat. Ezen hozzászólók többsége a közigazgatási rendszer átalakítását helyezte a középpontba (leginkább olyan átfogó megfogalmazásokkal, mint „a jogi-intézményi környezet”, a „profi környezetet hozó törvényhozás”, „az állami rendszerek” hatékonyságának növelése). Konkrétabban fogalmazva, számos válaszadó kiemelte fejlesztendő területként az infrastruktúrát, az oktatási rendszert, a logisztikát, az informatikát. Néhányan a „hazai ipar” védelmére vonatkozó igényeket fogalmaztak meg (közbeszerzéseknél, multiknak nyújtott támogatásokkal egybevetve), illetve a KKV-k nemzetközi piacra jutásának hatékonyabb támogatását (marketinggel, kereskedelmi irodákkal). Elgondolkodtató, hogy (miközben többen panaszkodtak az árfolyam-ingadozásokból következő károkra) egyetlen interjúalanyunk nevezte meg kormányzati feladatként az euró bevezetését. Feltételezhető persze, hogy úgy vélik, a kívánt makroszintű változások mintegy automatikusan elvezetnek a közös európai valuta bevezetéséhez, ezzel együtt érdekes, hogy ennyire kevésbé fogják fel explicit célként.

#### ***1.4. Fejlesztési prioritások***

Az előző fejezetben tárgyaltakhoz szorosan kapcsolódik az a kérdés, hogy milyen fókuszokat jelölne ki a válaszadó a II. Nemzeti Fejlesztési Terv számára. Arra kértük az interjúalanyokat, hogy hat fókuszba állítandó fejlesztési területet nevezzenek meg.

Meglepően sokan elhárították a válaszadást: a 30 interjúalanyból 12 egyáltalán nem, vagy nem érdemben (példálózva, saját vállalatra konkretizálva, általánosságban) válaszolt a kérdésre. Az ugyanakkor mindenképpen átjött a válaszokból, hogy a vezetők fontosnak tartják az NFT-t, nagy fejlesztési lehetőséget tulajdonítanak neki, azt remélik, segít változtatni a kialakult gazdaságpolitikán, amelyben „elképesztő, mekkora ziccereket hagyunk ki”. Úgy vélik, az NFT-t (illetve a segítségével megnyerhető EU támogatást) kifejezetten a versenyképesség növelésére kellene felhasználni, s kevésbé kellene a szociális szempontokra (regionális kiegyenlítés, társadalmi egyenlőség, szolidaritás) koncentrálni – nem mintha ezt nem tartanák fontosnak, csakhogy más társadalmi eszközök bevetését igénylik, nem az NFT pályázati rendszerét. Ezzel a pályázati rendszerrel kapcsolatban, mint az várható volt, többen fejeztek ki aggályokat, főleg a bürokrácia, az állami paternalizmus erősítése, a kijelölt célterületek helyessége és a korrupció oldaláról.

Ami a tényleges fókuszokat illeti, két terület kapott igen széleskörű támogatást: az oktatás-képzés, valamint az infrastruktúra-logisztika fejlesztése. E két prioritást, természetesen némileg eltérő tartalommal a válaszadók többsége megfogalmazta, többnyire megmaradva az általánosság szintjén. Az egyébként is jellemző volt, hogy prioritásként általában nagyon általános társadalmi-gazdasági feladatot jelöltek meg, nem specifikálva annak tartalmát.

Többen említették a fókuszok között a K+F ösztönzését (nem kapott azonban kiemelt szerepet), a digitális gazdaság fejlesztését, a szolgáltatási szféra előretörését, a környezettudatosságot, a regionális fejlesztést. Ezen területek, mint az közismert, mind szerepelnek is az NFT-ben – igazából arra lettünk volna kíváncsiak, hová helyeződjenek a súlypontok ezeken belül.

Az erre a kérdéskörre kapott válaszok a prioritások kijelölése helyett sokkal inkább ahhoz segítettek hozzá, hogy azt lássuk, milyen tényezőktől várják a vállalatvezetők a versenyképesség növekedését, melyeket tartanak a versenyképesség legfőbb dimenzióinak. Ha ebből a szempontból értékeljük a válaszokat, akkor az alábbi tényezőlistát állíthatjuk össze:

Oktatás, képzés	Regionális fejlesztés
Infrastruktúra, logisztika	Innováció, K+F
Informatika, digitális gazdaság	Környezettudatosság
KKV fejlesztés	Egészségügy
Szolgáltatásfejlesztés	Társadalmi kohézió
Intézményi rendszer	Nemzetközi gazdaságstratégia
Energetika	Állami szabályozás, piacszervezés

Érdekes és fontos, hogy a válaszadók közül többen kifejezték, hogy aggodalmasnak tartják a vállalatok közvetlen támogatását bármilyen eszközzel, a piaczavarás illetve az államra támaszkodás veszélyeire való tekintettel.

### ***1.5 A vállalatok csoportosítása***

Arra kértük interjúalanyainkat, hogy állítsák sorrendbe azokat a szempontokat, amelyeket a kutatásunk korábbi folyamata során előzetesen a versenyképesség szempontjából legfontosabbnak találtunk a vállalatok közötti differenciálásban a versenyképesség szempontjából. Tíz tényezőt neveztünk meg:

Vállalatméret	EU várankozások
Tulajdonlás	Változásokhoz való viszony
Fő tevékenységi kör	Teljesítmény
Diverzifikáltság	Piaci célok
Exporttevékenység	Piaci koncentráció

A tényezők rangsorolását az interjúalanyok egymástól eltérő megközelítésekkel végezték el. A válaszok kiértékeléséhez két szempontot alkalmaztunk: (1) hányan és (2) milyen súllyal nevezték meg az egyes tényezőket, mint a versenyképesség szempontjából fontos ismérveket (feltételeztük, hogy ha egy vezető egy adott tényezőt nem szerepeltetett a saját maga által készített rangsorban, akkor ez azért van, mert nem tartja fontosnak).

A kérdésre 20 interjúalany adott értékelhető választ. Messze legtöbben a vállalatméretet említették: 15-en. Tízen emelték ki a tulajdonlást, kilencen a tevékenységi kört, nyolcan a teljesítményt. 7-7 főnél szerepelt a piaci koncentráció, a változásokhoz való viszonyulás és az

exportorientáció mértéke. Öt fő emelte ki a piaci célokat és a diverzifikáltságot, míg az EU csatlakozáshoz való viszonyulás négy főnél szerepelt.

Ha súlyozzuk a válaszokat a rangsorban elfoglalt hellyel, akkor a következő sorrendet kapjuk: tevékenységi kör, vállalatméret, exportorientáció, teljesítmény, változásokhoz való viszony, tulajdonlás, piaci célok, piaci koncentráció, diverzifikáltság, EU csatlakozáshoz való viszony.

A két rangsor együttes elemzéséből azt kapjuk, hogy a tevékenységi kör és a vállalatméret vezeti a legfontosabb tényezők listáját – rövid távon mindkettő adottságnak tekinthető a versenyképesség szempontjából. A második csoportba a tulajdonlás, az exportorientáció mértéke, a teljesítmény és a változásokhoz való viszonyulás sorolható – ezek közül az első kettő még szintén adottság rövid távon, az utóbbi kettő (és bizonyos fokig az exportorientáció is) már üzletpolitikai eredményként fogható fel. Elgondolkodtató, hogy mindenképp a sereghajtó az EU csatlakozáshoz való viszonyulás – ebből is kiderül, mint más elemzésekből is, hogy a csatlakozás súlyát, jelentőségét a vállalatvezetők alacsonyra értékelték.

Az mindenképp fontos következtetés, hogy a vállalati versenyképességről általánosságban beszélni kérdéses eredményekhez vezet (hiszen igen fontos elkülönítő ismérvek: méret, profil, stb. eleve meghatározó erejűek, s a vállalatok adott időszaki konkrét tevékenysége csak korlátozottan tudja befolyásolni a versenyképességet).

## 2. A vállalati magatartás környezeti tényezői és magyarázatuk

Az interjúk egy blokkjában azoknak a megállapításoknak a valóságtartalmát igyekeztünk feltárni és indokolni, amelyek a kutatási program kérdőíves felméréséből leginkább váratlannak, nagy hatásúaknak bizonyultak. Öt ilyen állítás valódiságára és a mögöttük meghúzódó okokra kérdeztünk rá. Az öt állítás a következő volt:

1. A vállalati magatartást jobban befolyásolja a nemzetközi konjunktúra, mint a hazai gazdaságpolitika
2. A környezeti bizonytalanság növekedett az elmúlt tíz évben
3. Az EU csatlakozást általános optimizmus övezte
4. Az EU csatlakozás új követelményeket támaszt
5. A vállalati magatartás etikai színvonala alacsony

Az alábbiakban az ezen kérdésekre kapott válaszokat összegezzük:



## ***2.1. A nemzetközi konjunktúra vagy hazai gazdaságpolitika hatása az erősebb?***

A kérdőíves felmérésben kapott eredmények közül az egyik leginkább meglepő az volt, hogy vállalatvezetők sokkal erősebbnek tartják vállalatuk működése szempontjából a nemzetközi konjunktúra hatását, mint a magyar gazdaságpolitikáét. Interjúalanyainktól azt kérdeztük, egyetértene-e ezzel a megállapítással, s akár igen, akár nem, mi az oka a hatásoknak.

A válaszadók szinte kivétel nélkül egyetértettek vagy legalábbis nem cáfolták a fenti állítást. Az uralkodó álláspont a gazdaság kis méretéből és nyitottságából indult ki – a vállalatoknak exportpiacokon kell érvényesülniük, amelynek minden rezdülését megérik, s ehhez alkalmazkodniuk kell. Ráadásul a globális konjunktúra nem csak közvetlenül, hanem a befektetők hazai mozgásán keresztül is hat, akiknek meghatározó szerepe van számos vonatkozásban a belföldi gazdaságra, sőt magára a gazdaságpolitikára is. Természetesen a hatásmechanizmusok vállalatonként illetve iparáganként eltérően jelentkeznek. Volt olyan cégvezető, aki (mivel teljes egészében belföldi piacon értékesít) a nemzetközi hatásokat távolinak ítélte – de azt többen megfogalmazták, hogy a nemzetközi piacok mozgásai a cunami erejével hatnak. Az exportpiaci jelenlét, kapcsolatrendszer, sikeresség fontossága felülírja a hazai szabályozásból eredő mozgások igényét: ha választani kell, sokkal inkább indulnak a stabil és tartósan igényes nemzetközi piacok mutatta irányba, mint a kiszámíthatatlan magyar gazdaságpolitika jelezte úton. A belföldi szabályozás elemei közül példaként többen is az árfolyampolitikát emelték ki, mint amely a legnagyobb hatással van a vállalatok sikeres voltára, s hektikussága világosan jelzi, hogy nem erre lehet és kell keresni a kapaszkodókat. Többen megemlézték, mint az EU csatlakozás fontos következményét, hogy közelebb hozza egymáshoz a nemzetközi és a hazai szabályozást, s valamennyire moderálja a magyar gazdaságpolitika kiszámíthatatlan ingadozásait.

## ***2.2. Nőtt-e a környezeti bizonytalanság?***

A kérdőíves felmérés szerint a vállalatok erősen növekvőnek érzékelik a környezeti bizonytalanságot. Az ezzel kapcsolatos vélemények igen színes képet mutatnak. Az alapmegállapítással, azaz a bizonytalanság növekvő mértékével egy-két kivételtől eltekintve (akik ezt egyszerűen hivatkozási alapnak, a belső problémák okainak kívül történő keresésének minősítették) mindenki egyetért.

A vélemények egyik csokra szerint a bizonytalanság növekedése világjelenség, s a piaci verseny fokozódásával (s bizonyos sajátosságaival: az energiaellátás bizonytalanságaival, a zöld lobby erősödésével) magyarázható. Egy másik vélemény szerint az EU csatlakozásban való bizakodás hosszabb ideje meghatározta a közérzetet, s hogy ez megtörtént, s kiderült, hogy ez nem oldja meg a remények szerint a problémáinkat, az sokakat elbizonytalanított. Olyan válaszadónk is volt, aki az EU-ban épp a bizonytalanságot csökkentő tényezőt látott: egyrészt a gazdaságsszabályozás stabilizálódása,

másrészt a piaci nyitás, nagy stabil vevők megjelenése révén. Volt olyan vélemény, mely szerint a bizonytalanság oka, hogy nem készültünk fel eléggé az EU tagságra.

A válaszadók többsége a bizonytalanságok fő forrásaként a hazai viszonyokat jelölte meg, ezen belül is – kemény szavakkal ecsetelve – visszatértek azok a gazdaságpolitikát okoló érvelések, amelyek négyévente alapjaiban megváltozó kormányzati struktúrát és gazdaságpolitikát okolták. Mások mélyebbre nyúltak vissza, s a rendszerváltás mindmáig tökéletlen megvalósítását a jogszabályi bizonytalanságokat a „félleg lebontott és félleg felépített” struktúrákat, az Európai Unió szabályaihoz való mechanikus alkalmazkodást nevezték meg bizonytalansági tényezőkként. Néhányan rámutattak: lehet bizonyos nosztalgikus elem is a bizonytalanság hangsúlyozásában: most fenyegetettségnek élik meg sokan, ami a rendszerváltás előtt lehetőségként mutatkozott meg.

Összességében áttekintve a válaszokat, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a bizonytalanság növekedéséről a kérdőíves felmérésből levezetett állítást az interjúk alátámasztották, s egyúttal azt is megmutatták, milyen komplex, sokoldalú ennek a bizonytalanságnak a forrása, s ennek következtében az egyes gazdasági szereplők más és más okokra helyezik a hangsúlyt. Néhányan arra is utaltak, hogy az általános bizonytalanságnövekedés közepette az ő vállalatuk helyzete stabil maradt – ez a magabiztosság biztató jele.

### ***2.3. Optimizmus az EU csatlakozás hatásait illetően***

A kérdőíves felmérésből az derült ki, hogy a vállalatok nagy többsége igen optimista az EU csatlakozás várható következményeivel kapcsolatban. Ennek valóságtartalmáról kérdeztük interjúalanyainkat.

Az állítást a legtöbben alátámasztották, de elég sok megszorítással. A leginkább „fundamentális” érvet azok alkalmazták, akik az optimizmust a nyilvánvalóan bővülő piaccal, növekvő kereslettel, a vámhatárok eltörlésével, szabadabb piacra lépéssel indokolták. Mások egyszerűen arra utaltak, hogy az emberek hazánkban (köztük a vállalatvezetők is) „tudják, hogy ott jobban mennek a dolgok”. Többen utaltak a nagyobb kiszámíthatóságra, egész addig, hogy most már tudunk hová fordulni, ha a magyar állami szervekkel problémánk akad. Többen megemlítték az euró bevezetéséből várható előnyöket, illetve a pályázati lehetőségeket.

Nem kevesen fogalmaztak meg különböző kételyeket. Voltak, akik szerint az optimizmus tájékozatlanságból ered – ezek szerint egyes vezetők „hivatalból” bizakodnak, mert úgy illik, miközben nem ismerik az uniós játékszabályokat, s emiatt várhatóan komoly meglepetések érik még őket. Mások szerint az optimizmus inkább csak a nagyobb vállalatokra jellemző, a kicsik pesszimisták, arra gondolnak, hogy kiszorítja őket a hazai piacokról is az EU-ból érkező import. Ismét mások a bürokrácia növekedésétől, a hazai viszonyoktól idegen szabályozási elemek megjelenésétől félnek.

Az összkép tehát vegyes: e kérdéskörben az interjúk nem támasztották alá egyértelműen a kérdőíves felmérésre épített átfogó következtetést. Ebben az is szerepet játszott, hogy az interjúk mintegy másfél évvel a csatlakozás után zajlottak, amikor már több tapasztalat állt rendelkezésre, s elmúlt a belépés (és az ezzel egyidejű kérdőívezés) időszakának nagyobb optimizmusa. Az interjúkból kialakult kép reálisabbnak látszik, tükröződik benne a csatlakozásnak és következményeinek bonyolult ok-okozati viszonya is.

## ***2.4. Milyen új követelményeket támaszt az EU csatlakozás?***

Erre a kérdésre az interjúalanyok jelentős hányada azt válaszolta, hogy semmilyen új követelményt nem hozott a csatlakozás. Ennek kétféle oka volt: az így válaszolók nagyobbik része azt mondta, hogy már eddig is olyan intenzív kapcsolata volt az EU piacokkal, hogy az ottani minőségi és teljesítménystandardokat alkalmazta, míg néhány olyan vállalat vezetője is volt a mintánkban, amelyek nem jelennek meg nemzetközi piacon, s erre hivatkozva mondták, hogy nem érzékelnek új követelményeket.

Az interjúalanyok mintegy kétharmada fogalmazott meg új hatásokat, ezek azonban általában kevés új információt adtak, kézenfekvő dolgokat hangsúlyoztak. Egyik válaszadónk meg is említette, hogy akkor is ezek a tendenciák érvényesülnének, ha nem lenne EU, a feladatok a globális gazdaság követelményeihez alkalmazkodnak. Ezzel együtt nem érdektelen áttekinteni, milyen kiemeléseket fogalmaztak meg a megkérdezett vezetők. Ezek egy része a normál üzleti működés szokásos követelményei voltak: konkrétan szerepelt ezek között a folyamatos innováció, a minőségjavítás, a megrendelői bizalom erősítése, a rugalmasság, a költséghatékonyság, az erős partnerkapcsolatok kiépítése, a hálózatokhoz csatlakozás. Ami talán specifikusabban az EU-hoz kapcsolható, az erős hajlandóság a szabálytartásra (a válaszadó kiemelte, hogy ez komoly ellenőrzés nélkül is működik), a szélesebb beszerzési piac adta előnyök kihasználása. Sajátos felvetés – egy válaszadónál – az EU szintű bérek követelése a helyi szakszervezet részéről.

Azt mondhatjuk, hogy a vállalatvezetők nem látnak nagy követelménybeli változásokat az EU csatlakozás következtében. Ennek oka valószínűleg az, hogy a belépésünk óta eltelt rövid idő alatt még nem kristályosodtak ki azok a hosszú távú hatások, amelyek megítélésünk szerint alaposan át kell alakítsák a vállalatok belső működését (hiszen különben hogy zárkoznak fel termelékenységben?) és piaci munkáját egyaránt.

## 2.5. Az üzleti etika

A vezetőknek az üzleti etikával kapcsolatos kérdéseinkre adott válaszai lényegében a várható képet tükrözték. Az etikai színvonalat valamennyien alacsonynak tartották, a különbségek az arányokban illetve a másokkal való összehasonlításból adódtak.

A helyzet magyarázatát többen az üzleti kultúra alacsony szintjében találják meg – a szocialista rendszer évtizedei egy teljesen eltérő kultúrában teltek el, az átalakulás turbulenciája (eddig még) nem tudta kimunkálni az etikus magatartás követelményét. Ez az érvélés a történelmi háttérben keresi a helyzet okait, s némileg ellentétben áll azokkal, akik azt mondják, hogy a verseny éleződésével az etikai színvonal világszerte romlik, nálunk ennek lecsapódásai találhatók meg. Egy harmadik véleményező kör szerint az etikai színvonal nálunk jobb, mint keleten, de rosszabb, mint nyugaton, s nagyjából azonos a velünk együtt csatlakozott országokkal (ez is történelmi alapú magyarázat, de eltérő hangsúllyal).

Az etikai magatartás konkrét hiányosságait leginkább a fizetési fegyelem hiányában, a bér- és jövedelemcsalásokban, a korrupcióban, az etikátlan összefonódásokban látják. Egyik válaszadónk szerint mintegy 30% az etikus, 70% a nem etikus vállalatok aránya, egy másik arra hívja fel a figyelmet, hogy a szabályozási hiányosságok miatt komplett iparágak élnek a szürke tartományban (ingatlan, építőipar). Érdekes ugyanakkor, hogy az üzleti etikát kevesen hozzák a környezetvédelemmel kapcsolatba – akik mégis megtették, azok azt hangsúlyozták, hogy ebben a szférában az állami szabályozás kikényszeríti az etikus magatartást. Többen hangsúlyozzák, hogy a magánszférában sokkal jobb a helyzet, mint az államiban. (Ezzel kapcsolatban olyan vélemények is elhangzottak, hogy hogyan várjuk el az üzleti szférában az etikus magatartást, amikor a politika oly mértékben korrump?) Abban megoszlanak a vélemények, hogy a tendencia javuló („...kiláboltunk a 90-es évek válságából...” vagy „Magyarország 16 év alatt 25-öt hozott be” vagy romló „egyre hiénább a gazdaság”, vagy „már a 80 oldalas szerződések sem segítenek”).

Az általános véleménynek látszik azért, hogy a gazdasági fejlődés megköveteli a kultúra változását, s ezzel a jelenleginél etikusabb vállalati magatartást.

## 3. A vállalati versenyképesség

Egy kérdésblokk a vállalati versenyképesség megítélését és különböző összetevőinek értékelését ill. kifejtését kérte interjúalanyainktól. E fejezetben az alábbiak köré csoportosítva foglaljuk össze interjúalanyaink véleményét:

- 1.) A vállalat pozíciója és helytállási esélyei a nemzetközi versenyben
- 2.) Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény
- 3.) A stratégiai szövetségek szerepe a versenyben
- 4.) A reálmutatókban és a jövedelmezőségi mutatókban mért teljesítmény eltérésének okai

## 5.) A vállalati versenyképesség mércéi

### ***3.1. Vállalati pozíciók a nemzetközi élbolyhoz viszonyítva***

A vállalati versenyképességre vonatkozó kérdések közül az első kettő a saját, illetve a hazai vállalatok és a nemzetközi versenytársak összehasonlítására és értékelésére kérte válaszadóinkat: (1) miben jobbak a nemzetközi piacvezetők a hazai cégeknél/az Önök vállalatánál? és (2) hogyan látja a saját ágazatában, illetve saját vállalatánál a nemzetközi trendekben való helytállás esélyeit?

A nemzetközi összehasonlításra vonatkozó kérdésekre szinte mindegyik interjúalany választ adott: a 30 meginterjúvált közül az első kérdésre huszonheten, a második kérdésre pedig huszonhatan fejtették ki véleményüket. Az első kérdésre adott válaszokban markáns értékelések is megjelentek. Interjúalanyaink közül tizenketten (40%) tartották magukat vagy a hazai vállalatokat jobbnak, mint az iparáguk nemzetközi piacvezetőit. Közülük kilencen árnyalták ezt a képet és lemaradást mutató területeket is megjelöltek. A nemzetközi élvonalhoz magukat közel érzők közül hat interjúalanyunk válasza szerint a növekedési lehetőségeik ugyanolyan jók, mint nemzetközi versenytársaiké, azonban a hatékonyság növelésében hátrányosabbnak tartják magukat. Kizárólag elmarasztaló, a hazai vállalatokat rosszabbnak tartó értékelést adott 14 válaszadó (46%), akik általában a hazai vállalatokat, gyakorlatilag hazai versenytársaikat a nemzetközi élvonal mögött kullogónak tartják.

#### **a. Amiben a hazaiak jobbaknak tartják magukat a nemzetközi cégeknél**

A válaszok igen nagymértékben szórnak a saját illetve a hazai vállalatok előnyeinek kifejtésénél. Amennyiben a megemlített tényezőket csoportosítjuk, akkor két nagy terület rajzolódik ki a stratégia és az emberi erőforrás-gazdálkodás (HR): A piaci rések választását, a kiválóságot és versenyelőnyöket biztosító területekre összpontosítást („ami nem jobb, azt nem csináljuk”), és a gyorsabb alkalmazkodást a stratégia területéhez kapcsolódó tényezők közé sorolhatjuk. A belső szervezettség, szofisztikáltabb munkavégzés, embereik nagyobb tudása, a szaktudás, az emberi értékek erőteljesebb figyelembe vétele tényezők a munkaszervezés ill. az emberi erőforrás-gazdálkodás körébe sorolhatók.

#### **b. Amiben a nemzetközi vállalatokat jobbnak tartják**

A 30 interjúalany közül 24-en válaszoltak a kérdésre. A legtöbben (10 említés) a nemzetközi piacvezetők tőkeerejét és a méretgazdaságosabb működését (8 fő) említették. Hárman egyetértettek abban, hogy több pénz jut a nemzetközileg élenjáróknál K+F-re és olcsóbban tudnak alapanyagot beszerezni. Két-két interjúalany említette, hogy a konkurensaiknál inkább jellemző a jövőorientáltság, a hosszú távú tervezés, a HR jobb kezelése és a kapcsolati tőkájukre támaszkodás.

Az említett tényezők öt csoportba sorolhatók, az említések tényezők száma alapján sorrendben a HR, a marketing, az innováció, a pénzügyi feltételek és egyéb. Az emberi erőforrás gazdálkodás megítélése ellentmondásos: válaszadóink egyik része a hazai vállalatok előnyei között említette, egy másik része a gyenge pontok közé sorolta. A hatékonyabb munkaszervezés, a HR szerepének jobb kezelése, a vezetők pótlása és a karriertervezés, a távol-keleten hiányzó szociális normák, és az itthoni rossz munkamorál került említésre. Az említett tényezők közül a munkaszervezés jelent meg pro és kontra is. A versenytársak nagyobb marketing költségvetése, jobb PR-ja, jobb kommunikációja, rövidebb idő alatt történő márka bevezetése, valamint a marketingben való összefogás hiánya tényezők a marketing menedzsment területén meglévő elmaradásra utalnak. Az innováció területén mutatkozó hátrányokat a fejlettebb technológia, a szolgáltatásaik színvonala, a know-how és a „több pénz jut K+F”-re tényezők említése jelzi. A már kiemelt nagyobb tőkével rendelkezés mellett a kedvezőbb pénzfelvételi konstrukció és a kisebb IRR (belső megtérülési ráta) a finanszírozási ill. befektetési döntések mögötti tényezőkre utal.

A hazai vállalatok hátrányai közé soroltak válaszadóink néhány, a piaci működéshez szorosan nem köthető tényezőt is. A már kiemelt nagyobb kapcsolati tőke mellett a fejlettebb jogi környezetet, a fejlettebb fogyasztói kultúrát, a szubjektív politikai alapú támogatást, és a „politikai hatalom védi a nemzeti cégeket” megjegyzéseket sorolhatjuk abba a csoportba, amelyek a nemzetközi piacvezetők társadalmi és politikai környezetében meglévő előnyökre utalnak.

### **c. A helytállás esélyei**

Interjúalanyaink szerint a nemzetközi trendekben való helytállás esélyei jók: tizenhárman kifejezetten optimisták, kizárólag a pozitív esélyeket és ezek indoklását említették, s nyolcan mutattak rá a kilátások árnyoldalaira is. A helytállás esélyei mögött említett indokok nagyon nagymértékben szóródtak. A helytállást elősegítő tényezőként ketten említették a márkaérték növelését, a hátrányok között pedig a hazai emberi attitűdöket, mentalitást és az őszinteség hiányát. Öt interjúalany véleménye egybecsengett abban, hogy a saját működésükben való változtatásokkal helyt tudnak állni a nemzetközi versenyben, viszont az is szükséges lenne, hogy az állam ne hozza őket versenyhátrányba: „ha a helyi környezet akadályoz, akkor hogyan álljunk helyt a nemzetközi versenyben?”

Az optimizmusra okot adó tényezők között említették válaszadóink az ország adottságait, a privatizáció lezárását, a lobbizási tevékenység erősítését, a nemzetközi szervezetekhez való integrációt, a piacvezetőkhez való felzárkózás évről-évre eredményesebb voltát, azaz olyan indokokat, amelyek a hazai piacgazdaság konszolidációját jelzik.

A vállalati működéshez kapcsolódó tényezők között a stratégia és szinte minden működési terület említésre került 2-3 tényezővel. Az iparág növekedése, az iparági konszolidáció, a versenytársakkal szembeni piacszerzés, a rugalmasabb, alkalmazkodóbb piaci magatartás, a

trendkövetés, és a piac által elfogadott árnövekedéshez való alkalmazkodás tényezői a vállalati stratégiával kapcsolatos tényezőcsoportba sorolhatók. A működési területek közül örömdetesen sok tényezőt emeltek ki válaszadóink a marketing területéről: új, saját termékek, termékfejlesztés, széleskörű árukínálat, a termékfejlesztés és marketing horizontális összehangolása, a „termék felveszi a versenyt minőségben és árban is”, a piaci bevezettség, jó márkanev, s végül a már említett márkaérték növelése marketinggel. Úgy tűnik, e gyengeségnek tartott területen komoly erőfeszítéseket tesznek vállalatvezetőink.

A helytállást gyengítő tényezők között a fentebb említett személyes tulajdonságok (az emberi attitűdök, mentalitás, őszinteség hiánya) mellett olyan tényezőket emeltek ki, mint hogy a szabályozás nem átlátható, a vállalkozói öntudat gyenge, politikai kockázat, helyi környezet adottságai, „tőkefelhalmozást segíteni kellene az államnak, nem elvonni a pénzeket”. Ezek a hazai társadalmi és makrogazdasági tényezők közé sorolhatók. Ezt az általunk stratégiai tényezőknek nevezett csoport követi: túlkínálat, piacok szűkülése, „tőkeerős külföldi cégek felvásárolják a hazait”, gyenge ár-érték arány („fele olyan jók vagyunk, mint egy svájci, de az ár csak a harmada”). E csoportba sorolható két, a távol-keleti országok felől érkező kihívást felemlítő vélemény is: „a távol-keleti árversennyel szemben nincs lehetőség”, és az „indiai tőkebefektetők már megjelentek Magyarországon, céget vesznek, piacot vesznek. India, Kína életveszély! Fel kell rá készülni. Ehhez a vállalkozói szférának segítségre van szüksége!” A segítség mibenléte nem került kifejtésre.

Összefoglalásul azt állapíthatjuk meg, hogy összetett képet festettek interjúalanyaink a saját, illetve a hazai vállalatok versenyképességéről. A piaci rések kihasználását és a gyorsabb alkalmazkodást a hazai vállalatok versenyelőnyének tekinthetjük. Az emberi erőforrás-gazdálkodást válaszadóink egyik része előnynek, másik része hátránynak tekinti. A hátrányok között említett tényezők közül a vezető utánpótlást és a karriertervezést emeljük ki, ami azt sejteti, hogy a vállalatvezetői tevékenység még kevésbé professzionalizálódott, mint az élenjáró versenytársaiknál. A hátrányok közé tartozik a marketingmunka és a pénzügyi menedzsment. Az interjúalanyok egy része azonban épp marketing-erőfeszítéseiben látja nemzetközi helytállásának zálogát. A nemzetközi trendekben való helytállást hátráltató tényezők között elsősorban külső tényezők szerepeltek. Ez arra enged következtetni, hogy a vállalatvezetők sejtik, illetve tudják mit kell tenniük és meg is teszik, ám ebben a környezet nem piaci szegmensét képviselő szereplőkre nem számítanak, illetve számíthatnak.

### ***3.2. Miért tartom a vállalatomat jobbnak, mint az iparági átlag?***

Mindhárom eddigi elvégzett felmérés (az 1996, 1999, és 2004-es években), adatbázisainak elemzése arra hívták fel a figyelmünket, hogy a saját vállalatuk teljesítményét több szempont szerint jobbra értékelik a kérdőív kitöltői, mint fő versenytársukét, gyakran vélelmezhető ok nélkül is. Interjúalanyaink több mint fele (17 a 25 válaszadóból) szerint ennek alapvetően az optimizmus az oka,

amit heten természetes emberi reakciónak tartanak: „ha én nem hiszem el, hogy jobb vagyok a konkurens vállalatnál, akkor hogy hitetem el az alkalmazottaimmal és a vevőkkel?”. Kilencen arra hívták fel a figyelmet, hogy e mögött információ hiány is meghúzódhat: „kevés az iparági adat, amelyből összehasonlítást készíthetnénk” (3 említés), másokról csak informális adatok vannak – állították ketten is. Néhányan arra is rámutattak, hogy az optimizmus mögött felkészültségbeli, szakmai indokok is meghúzódhatnak („emberi hiányosságok, a vállalatok szakértői nem tanultak vállalatértékelést”, „hazánkban nem elterjedt a benchmarking”, „nincs modell, példa arra, hogy merre és hogyan lehetne lépéseket tenni a fejlődés irányába”). Mindössze két vélemény tulajdonítja a jelenséget probléma elhárításnak („emberi tényezők, őszinteség hiánya”, „a vezetők tudják, de kifelé nem kommunikálják a problémákat”). A válaszadók közül hárman általánosságban nem foglaltak állást, viszont válaszaik szerint rájuk, illetve vállalatukra ez az állítás nem jellemző.

Többen is rámutattak arra, hogy az ilyen összehasonlításra való felhívás már magában rejti a választ, ahogyan az egyik interjúalanyunk fogalmazott: „kell, hogy ennyi pozitív elfogultság jellemezze a menedzsert, vagyis meggyőződéssel vallja, hogy cége jobb, mint az iparági átlagos vállalat.”.

### ***3.3. A stratégiai szövetségek illetve vállalati hálók szerepéről***

„Aki nem képes szövetséget kötni, az meghal.” – mintha ezt az állítást támasztanák alá a válaszok. A 30 interjúalany közül 28-an érdemben foglalkoztak a stratégiai szövetségek illetve hálók szerepével. Ez már önmagában arra utal, hogy függetlenül a mérettől, a profiltól és a tulajdonos jellegétől, interjúalanyaink is kiemelkedően fontosnak tartják ezt a lehetőséget, s többségük, 25 interjúalany egyetértésének adott hangot, és a jelenség mögött meghúzódó okokat is említett. Iparágtól függőnek tartották a stratégiai szövetségek szerepét nyolcan, öten pedig a fontosságot indokoló tényezők mellett azok szerepét csökkentő tényezőkre is rámutattak.

A stratégiai szövetségeket elsősorban saját vállalatuk szempontjából értékelték a válaszadók. A stratégiai szövetségek fontossága mellett említett indokok a korábbiakhoz képest kisebb szórással jellemezhetők: több tényezőt említettek ketten vagy többen. A legtöbb válasz (öt) a beszerzési csatornák erősítésében tartja kiemelkedően fontosnak a stratégiai szövetségek szerepét, amit a know-how transzfer és a piaci erő növelése (3-3 említés), a K+F költségek, a kis cégek integrációja és a nagyobb mozgástér (2-2 említés) követ.

A különböző tényezők csoportosítása nyomán a vállalaton belüli tevékenységi területek közül a logisztika, a termelés és a szolgáltatási tevékenységi terület egyes részterületeit emelték ki legtöbbször, amit a marketing illetve a piaci fellépés követett. Ez utóbbi esetben megfogalmazódott, hogy a közepes cégek közötti szövetségek nem mások, mint „a nagy globális multikkal való versenyt szolgáló véd- és dacsövetség”. A külső, nem piaci tényezőkkel szembeni védekezési lehetőségekként



címkezhető csoportba tartozik a legtöbb említés (pl. globalizáció káros hatásainak semlegesítése, fék az állami döntéshozatallal szemben, közös pályázás, érdekképviselés)

A stratégiai szövetségek illetve vállalati hálók szerepét mindössze ketten nem tekintik fontosnak. Egyikük a környezetben megfigyelhető magatartás miatt tartja lehetetlennek („mindenki önző”), a másikuk véleménye szerint pedig a szövetségek helyett szerződéses licencek vételére és ezek alapján történő gyártásra kellene a figyelmet fordítani.

### ***3.4. Működési kiválóság kontra jövedelmezőség?***

Kérdőíves felméréseink (1996, 1999, 2004) mindegyik eredménye szerint a kérdőívet kitöltők maguknál jobbra értékelik versenytársaikat az árbevétel arányos nyereség és a tőkejövedelmezőség terén, míg a piaci részesedés, a technológiai színvonal, a menedzsment és a minőség tekintetében magukat ítélik jobbnak. Ez az eredmény jelentette az ösztönzést arra, hogy megkérdezzük, hogyan vélekednek erről interjúalanyaink.

A feltett kérdésre csupán 8 interjúalanytól nem kaptunk választ, ám az eltérés okainak említésekor igen eltérő véleményeket kaptunk. A legmarkánsabban a minőség-ár probléma körül sűrűsödtek a vélemények, s egyetlen, ide sorolható tényezőt említettek többen is (3 említés): a piac nem honorálja a minőséget. „Erre a jelenségre találó példa a számítástechnika területéről a „Macintosh-szindróma”: az 1980-as évek végén az Apple cég operációs rendszere fényévekkel előzte meg a csupán gyenge utánzatnak tűnő Windows-t, mégis, a személyi számítógépek piacának 90%-át uralták a Microsoft-alapú PC-k.”.

A válaszokban határozottan kirajzolódik az a vélemény, hogy a jövedelmezőségnek és a reálmutatóknak valamilyen módon együtt kell járniuk, ám időlegesen aszinkronitás is megfigyelhető meg közöttük, ezért „az ellentmondás látszólagos”.

### ***3.5. A vállalati versenyképesség mércéi***

Hogyan mérhető, illetve hogyan méri a versenyképességet? – a feltett kérdésre elsősorban olyan válaszokat kaptunk, amelyek arról adnak képet, hogyan mérhető a vállalati versenyképesség, kevesebbet tudtunk meg arról, hogy az érintett cégek maguk hogyan mérik. A 30 interjúalany közül 25-en válaszoltak erre a kérdésre. Volt olyan szélsőséges vélemény, amely szerint a „vállalat számára ezek a fogalmak nem értelmezhetők, mert nem érezzük úgy, hogy egy sportverseny szereplőiként mérni volna szükséges a vállalat különféle jellemzőit”. S volt olyan vélemény is, amely szerint „hiányolom, hogy nincs segítség, hogy milyen mutatók alapján mérjük a versenyképességet”. Nos, ez utóbbihoz interjúalanyaink kollektív bölcsessége szolgálhat most támaszul.

A vállalati versenyképesség mérhetőségére adott válaszok egyik tényezőcsoportja a piaci sikerhez, eredményességhez kapcsolódik: 13 interjúalany jelölt meg valamilyen idekapcsolódó mércét. Két válaszadó szó szerint is megfogalmazta, hogy „versenyképesség az, ha a piacon tudsz maradni”. A legtöbben a piaci részesedés nagyságában látják a versenyképesség egyik mércéjét (7 említés), ketten közülük a részesedés növekedését, a piaci részesedés dinamikáját is idesorolják, három olyan interjúalannal együtt, akik számára szintén ez az egyik mérce.

A versenyképesség másik mércéje (13 interjúalanyunk szerint) a pénzügyi eredményességre vonatkozó különböző fogalmak, mutatók körül keresendő. Kevésbé volt azonban konszenzus az egyes mércéket illetően: profit, cash flow, nyereségesség, eredményesség, EBITDA, tőkearányos nyereség, eszközárányos nyereség, cégérték növekedés, vagyon gyarapodás, részvényárfolyam. A szóródó vélemények nem támasztják alá azt a véleményt, hogy „a nyereségesség jól kifejezi versenyképességünket”, az interjúalanyok ennél árnyaltabban gondolkodnak a pénzügyi eredményességről. A versenyképesség pénzügyi alapon történő megítéléséhez sorolhatók azok a tényezők is, amelyek a fejlesztésre és a marketingre fordított kiadásokban jelölték meg a mércét.

A versenyképesség mércéjéhez soroltak egy-egy említéssel olyan működési mutatókat, mint pl. a szolgáltatási teljesítmény, a minőségi mutatók, a kapacitás kihasználás, az egy főre eső termelés, és a menedzsment előretekintése, aktív szerepe.

Interjúalanyaink legtöbbször a fejlett piacgazdaságok vállalatait említették összehasonlításuk alapjául. E viszonyítási pont kapcsán idézzük egyik interjúalanyunkat, aki úgy fogalmazott, hogy „az is fontos, hogy mögöttünk kik jönnek. Az előttünk lévőkhez közel kerültünk, de nézni kell a mögöttünk lévőket is.”.

## 4. Vállalaton belüli tényezők

A negyedik kérdésblokk első része a vállalaton belüli tevékenységi területek – funkciók vagy funkcionális területek – vállalati eredményességben betöltött szerepe kapcsán kért véleményt, egy kérdés a hazai vállalatvezetők módszertani felkészültségére irányult, egy másik az alacsony kockázatvállalási hajlandóság okait firtatta, egy pedig a K+F tevékenységre kérdezett rá.

### ***4.1. A vállalaton belüli tevékenységi területek szerepe az eredményességben***

E témakörnél véleményt is és értékelést is kértünk interjúalanyainktól. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy véleményük szerint a vállalat hosszú távú eredményes működésében mely területeknek van kiemelkedő szerepe. 27 interjúalanyunk osztotta meg velünk véleményét. A legtöbben saját vállalatuk kapcsán (21 említés) foglaltak állást, öten az iparági sikertényezőkre hívták

fel a figyelmet, ketten pedig általában, a vállalati működést illetően emeltek ki területeket. Interjúalanyaink valamennyien több területet is megneveztek, válaszaik a korábbi kérdésekhez viszonyítva több sűrűsödési ponttal jellemezhetők (azaz számos területet többen is kiemeltek).

A tevékenységi területek közül a marketing illetve a piaci munka messze kiemelkedik a többi közül, 16-szor került említésre (marketing, vevőért folytatott harc, vevőportfólió, értékesítés). Éppen fele ennyi, nyolc említéssel második terület az innováció, K+F, fejlesztés terület és a HR., emberi erőforrás menedzsment. Mint egyik interjúalanyunk megfogalmazta: „soha nem lehet ezzel eleget foglalkozni, de nem ez a versenyképesség fejlődésének motorja”. A logisztika területe (logisztika, beszerzés, ellátási lánc menedzsment) 6 említést kapott. A felsorolt tényezők közül 5 említés kapott a minőség valamint a kontrolling és költséggazdálkodás. Négyen a termelési területhez kapcsolódó tényezők csoportját (kapacitás, karbantartás, termelésstervezés tényezők említésével), hárman az információ technológiát illetve menedzsmentet, ketten pedig a stratégia szerepét emelték ki.

A fejlett piacgazdaságok vállalatainak gyakorlatát és sikereinek okait tárgyaló kutatási eredmények arról szólnak, hogy az 1990-es években előtérbe kerültek a több működési területet integráló funkciók (pl. információ-menedzsment, logisztika, kontrolling), amelyek azonban a kérdőíveinket kitöltők szerint a hazai gyakorlatban a sor végén állnak a vállalat eredményességét befolyásoló tényezők között. Rákérdeztünk, hogy mi lehet ennek az oka. Volt aki szerint „azokat kellene megkérdezni, akik így válaszoltak”, és voltak akik hitetlenkedtek eredményeinket hallván. Huszonhatan nyilvánítottak véleményt, s felük úgy foglalt állást, hogy ezek egyike-másika a saját vállalatánál fontos. Az okok boncolgatására 15-en vállalkoztak, és indokaik meglehetősen nagy szórást mutatnak. Egynél több említést kapott az intuitív vállalatvezetési gyakorlat, a vezetők felkészületlensége, és a mindennapi problémákra való összpontosítás. A kérdőívezésnél tapasztalt rangsorolást indokolhatja, hogy e funkciók támogatják az elsődleges tevékenységi területeket, de nem ezek a versenyképesség hordozói - vélte egyik interjúalanyunk.

#### ***4.2. Vállalatvezetőink módszertani felkészültsége***

A vállalati eredményességet nemzetközi összehasonlításban vizsgáló kutatók között széles körében osztozott az a vélemény, hogy a vállalati siker egyik legfontosabb összetevője a vállalatvezetési és gazdálkodástani módszerek ismerete és értő alkalmazása. E tézis alapján kértük arra interjúalanyainkat, hogy mondjanak véleményt a hazai vállalatvezetők módszertani felkészültségéről, és foglaljanak állást abban a kérdésben, hogy a hazai vezetési gyakorlat mennyiben épül szisztematikus módszertanra és mennyiben intuíciora.

A huszonhárom válaszadó véleménye igen megoszlott. Öten úgy látják, hogy a multinacionális, a tőzsdei illetve a nagyvállalatoknál a vezetők felkészültebbek, ketten pedig megfogalmazták, hogy a kis- és középvállalatoknál a szakmai felkészültség alacsony, e vállalati kör

magára van hagyva. Négyen hangot adtak ama véleményüknek, hogy a szakmai felkészültség a hazai vállalatok egyik gyengesége, amiben szerepe van az oktatásnak, a szakmai tudásnak, és a viszonylag fiatal piacgazdaságunknak is.

Konszenzus rajzolódott ki abban, hogy a módszertani felkészültség javul. Többen rámutattak arra, hogy a fiatalok felkészültsége megfelelő alapokra épül, mert szervezett oktatás keretei között szerezték meg ezeket. „A hazai vállalatvezetők módszertani felkészültsége javul ugyan, de az oktatásban még mindig akadnak problémák. Jellemző, hogy az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása nehezen valósul meg, baj van az ismeretátadással illetve használattal.” Hárman úgy vélték, hogy a gondolkodásmódbeli különbségek fontosabbak: „a hazai vezetők módszertani felkészültségével, mentális képességeikkel nincs probléma: „agyilag jók”. Ugyanakkor /.../ a magyar ember mindig megkérdezi, a „miért”-et, míg az angol azt mondja: ezt kell csinálni.” – mondta egyikük. Egy másikuk szerint „ma már jobb a helyzet, mint 10 évvel ezelőtt. Korábban a „kiszolgáló” típusú menedzserek voltak a meghatározóak a multinacionális cégeknél, azonban /.../ pozitív irányú elmozdulást lehet/lehetett megfigyelni. /.../ A hazai nagyvállalatoknál /.../ nagyon nagy fejlődés tapasztalható, élükön nemzetközi felkészültségű menedzserek állnak, amely tény magában foglalja a valódi vállalatirányítási metodikák terjedését.”.

A válaszadók közül a legtöbben, nyolcan, úgy vélik, hogy a hazai vállalatvezetésben fontos az intuíció illetve erre épülnek döntések, hárman a tapasztalat elsőbbségét hangsúlyozták. Az intuitív vállalatvezetési gyakorlat mögött meghúzódó okok latolgatásában egymásnak ellentmondó értékelésekkel is találkozhatunk: „A hazai vállalatvezetők felkészültsége sem nem jobb, sem nem rosszabb, mint a nemzetközi átlag.” – állította egyikük, míg a másikuk szerint a „hazai vállalatvezetők elméleti-módszertani felkészültsége valóban hiányos, összehasonlítva például az észak-amerikai menedzserek képzettségi szintjével. Ezért a magyar vezetésű cégeknél jóval több az intuíció, a „megérzés” a stratégiai vagy operatív döntéseknél”. Egy másik vélemény szerint „Magyarországon az intuíció alapján működő vezető gyakoribb, mert kevés az ún. „karriermenedzser”.”.

#### ***4.3. Az alacsony kockázatvállalási hajlandóság okai***

A kérdőíves felmérések egyik eredménye szerint a hazai vállalatvezetőket kevésbé jellemzi kockázatvállalás döntéseiknél. Arra kértük interjúalanyainkat, hogy tapasztalataik alapján értékeljék ezt a kutatási eredményt. Tizenhatan osztották meg velünk véleményüket, akik közül négyen is ennek ellenkezőjét tapasztalták, ahogy közülük valaki fogalmazott „inkább a bizonyos esetekben előforduló „kamikaze” hajlandóság”-ot tapasztalták.

Az alacsony kockázatvállalási hajlandóság okai három tényező körül sűrűsödtek. A tulajdonosok magatartására, illetve elvárására (3 említés) az óvatosság jellemző. Az egyik vélemény szerint ez azt jelenti, hogy a „tulajdonosok óvatosabbakká és megfontoltabbakká váltak a

menedzserekkel szemben – sok helyen a menedzsment nagy szabadsága (lásd a nemzetközi és a hazai példákat), tulajdonosok nélkül hozott döntéseik nagy bukásokhoz vezettek”, vagy egy másik tapasztalat szerint „előfordult, hogy a tulajdonosi kör letörte a menedzsment kezdeményezéseit, mert azokat túl kockázatosnak találta”. A pénzhány (3 említés) a másik, „egyértelműen a tőkehiány, de ez eléggé jellemző a magyar cégekre”. A kockázat kalkulálhatósága kapcsán egyik interjúalanyunk így fogalmazott: „a kockázatvállalás „sötétbe ugrást”-t jelent Magyarországon”. Az országspecifikus tényezők (3 említés) képezik az utolsó csoportot, amelyek a korábbi hazai magatartásformákra és etikai kérdésekre egyaránt vonatkoznak. Egy vélemény szerint „az alacsony kockázatvállalási hajlandóság szükségszerűen következik az „államtól várom a pénzt” gondolkodásmódból. A menedzserek kockázatkerülése következmény, a magyarországi viszonyokra oly jellemző paternalizmus szellemének tipikus megnyilvánulása”.

#### ***4.4. Miért alacsony a K+F ráfordítás?***

A vállalati eredményességben fontosnak tartott területeknél már foglalkoztunk a K+F-fel: interjúalanyaink szerint a vállalati eredményesség egyik kulcsterülete. Egyetértett 24 válaszadó abban, hogy Magyarországon alacsony a vállalati K+F ráfordítás. Az okokat illetően a legnagyobb egyetértés abban mutatkozott, hogy ez egyértelműen pénzhányra vezethető vissza, ami számos egyéb tényezővel is összefügg. Több interjúalany említette az állam illetve a makrogazdasági környezet kevésbé ösztönző voltát, a bizonytalan környezetet, a rövid távú szemléletet és a K+F-vel összefüggő kockázatvállalási hajlandóság hiányát. „Költsön más a K+F-re, én meg majd használom – Ez a piaci szemlélet. Ez kapcsolódhat az alacsony kockázatvállalási hajlandósághoz. /.../ a jelenlegi rendszerben nincs meg a motiváció a hosszú távú gondolkodásra, az innovációs befektetések pedig éppen ezt a hosszú távú gondolkodást igényelnék.”

Három interjúalanyunk is elmondta, hogy náluk ez nem így van. Mint egyikük fogalmazott: „filozófiám: ha mindig csak technológiakövetők /nemzetközileg/ vagyunk, akkor nem fogunk bukni. Ezért innovatív légkört alakítok ki. Minden évben kaptunk egy /itthoni/ innovációs díjat. Többet költünk K+F-re, mint amit kimutathatunk” – azaz követő és kislépésekre építő kutatás-fejlesztési tevékenységet követ eredményesen interjúalanyunk vállalata.

#### **4.5. Összegzés**

A működési területek fontossága, irányítása és vezetőik módszertani felkészültsége kapcsán a következő összegző megállapítások tehetők:

A működési területek közül a marketinget ill. az ehhez kapcsolódó tevékenységeket (pl. értékesítés, vevők megszerzése, vevő portfólió kezelése) értékelték kiemelkedőnek a legtöbben a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából. Az első három tényező között szereplő K+F-fel a kérdőíves felmérések eredményei szerint a vállalatvezetők elégedetlenek. Az interjúalanyok legtöbbször ennek legfőbb okát a vállalatban belüli fejlesztési források hiányában jelölte meg, ami egybeesik a felmérés eredményeivel.

A válaszadók véleményei alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalatok vezetőinek alacsony kockázattűrő hajlandósága a tulajdonosok elvárására, a pénzhányra és a hazai habitusunkra és értékeinkre vezethető vissza.

A meginterjúvoltak között egyetértés mutatkozott abban, hogy a hazai vezetői munka intuitív, ahol a tapasztalatoknak fontos szerepe van. Néhányan rámutattak arra, hogy ebben közrejátszik a vezetők hiányos felkészültsége. Az intuitív vezetői munka eredményezi véleményük szerint azt, hogy a fejlett piacgazdaságok élenjáró vállalatainál legkorszerűbbnek tartott integráló működési területek (pl. logisztika, kontrolling) kevésbé fontosak a hazai kérdőíves felmérések eredményei szerint.

A vezetők elsősorban a nagy- és multinacionális vállalatoknál rendelkeznek megfelelő módszertani felkészültséggel, s a fiatalabb generáció módszertani felkészültsége is javul, a kis- és középvállalatoknál viszont az interjúalanyok nem láttak érdemi előrelépést.

## **Mellékletek**

## **Az interjúk összefoglalóinak struktúrája**

Mindegyik interjúról az interjút készítők elektronikus formában készítettek összefoglalót, amelynek a következő egységes szerkezete volt.

### **I. Az interjúra vonatkozó adatok**

Az interjú alany neve, beosztása, a vállalat neve, az interjú időpontja és időtartama

Az interjú készítői, illetve az összefoglalót készítő neve

Ezeket az adatokat bizalmasan kezeltük és a feldolgozás során az interjú szövegétől elválasztottuk.

### **II. Az interjún elhangzottak összefoglalása**

A megadott interjú kérdéskörök alapján az elhangzottak összefoglalása:

I. Nemzetgazdasági versenyképesség

II. Környezeti hatások

III. A vállalati versenyképesség

IV. Vállalaton belüli tényezők

### **III. Személyes benyomások, megjegyzések**

E résznek az volt a célja, hogy az interjú összefoglalók feldolgozását, illetve értelmezését elősegítse.

Természetesen ezt is bizalmasan kezeltük.



## Az interjúalanyok és vállalataik

<b>Az interjút adó vezető neve</b>	<b>Beosztása</b>	<b>Cég</b>
Antal Erzsébet	pénzügyi igazgató	Tesco Global Áruházak Rt.
Bajnai Gordon	vezérigazgató	Wallis Rt.
Betegh Sándor	vezérigazgató	Danubius Hotels Rt.
Bogsch Erik	vezérigazgató	Richter Gedeon Rt.
Bojár Gábor	elnök	Graphisoft Rt.
Csonka Endre	vezérigazgató	ÁTI Depo Közraktározási Rt.
Csonka Tibor	vezérigazgató	Debreceni Hőszolgáltató Rt.
Czeplédi Gyula	vezérigazgató	Hajdúszoboszlói Gyógyfürdő Rt.
Fodor István	elnök	Ericsson Magyarország Kft.
Forgó Béla	vezérigazgató	Alcoa Köfém Rt.
Hajdu Nagy Péter	ügyvezető igazgató	Ikarus Egyedi Autóbuszgyár Kft.
Jancsa Józsefné	ügyvezető igazgató	Jancsa Kötöttáru Kft.
Kelényi Gyula	tulajdonos	Szamos Marcipán Kft.
Kovács F. László	vezérigazgató	Borsodchem Rt.
Kovács Gyula	vezérigazgató	Zsolnay Porcelán Manufaktúra Rt.
Lepsényi István	vezérigazgató	Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.
Nagy István	elnök	Reanal Finomvegyszergyár Rt.
Orbán István	vezérigazgató	Egis Rt.
Palkó György	vezérigazgató	Fővárosi Csatornázási Művek Rt.
Pandurics Anett	vezérigazgató	Magyar Posta Biztosító Rt.
Panyi László	vezérigazgató-helyettes	Dunapack Rt.
Pataki Lajos	gazdasági igazgató	Alföldi Nyomda Rt.
Rigó László	ügyvezető igazgató	Rubin Ruházati Kft.
Somlóvári László	vezérigazgató	MAHART Rt.
Straub Elek	vezérigazgató	MATÁV Rt.
Szabó Ferenc	vezérigazgató	Hungaropharma Rt.
Szauer Péter	vezérigazgató	HVG Kiadó Rt.
Tóthné Kőszegi Éva	vezérigazgató	Alföld Kereskedelmi Rt.
Varró László	vezető közgazdász	MOL Rt.
Wáberer György	elnök-vezérigazgató	Wáberer's Holding Rt.

## Az interjút készítők

Az interjúkészítők többnyire a versenyképesség kutatás korábbi fázisaiban is részt vett, tapasztalt vezető egyetemi munkatársak közül kerültek ki, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodási Kar Vállalatgazdaságtan Intézete, a Vezetéstudományi Intézet és a Marketing és Média Intézete köréből. Ezen kívül végzős egyetemi hallgatók vettek részt a munkában, az esetek egy részében együtt készítve az interjúkat a tapasztaltabb kollégákkal.

Antal Zsuzsanna

Könczöl Erzsébet

Árvai Tibor

Kozma Miklós

Balaton Károly

Mundri György

Bársony Péter

Papp Tamás

Boda György

Szabó Zsolt Roland

Buzády Zoltán

Szántó Richárd

Csányi Tamás

Szilas Gábor

Czakó Erzsébet

Szilas Roland

Glázer Dóra

Szujó Zsófia

Incze Emma

Tari Ernő

Kazainé Ónodi Annamária

Vörösmarty Gyöngyi

Kolos Krisztina

Wimmer Ágnes

## Az interjúsorozatba bevont vállalatok jellemzői

Az előzetesen kiválasztott 48 vállalatvezető megkeresése 2005. október és 2006. januárja között zajlott le. 30 interjú készült el, a válaszadási ráta 62,5% volt. Az 1000 főnél többet foglalkoztató nagyvállalatoknál volt a legmagasabb a válaszadási hajlandóság (91,7%), míg a középvállalatoknál ez az arány csupán 56% volt. (A válaszadási hajlandóság alkalmazotti létszám szerinti vizsgálatát tartalmazza az 1. sz. táblázat.)<sup>2</sup>

1. táblázat: Válaszadási hajlandóság 2003-as év átlagos vállalati létszám szerinti bontásban

Létszám kategóriák	Megcélzott minta db	Tényleges minta db	Tény minta/célzott minta %
Kisvállalatok 10-50 fő	1	1	100,00%
Középvállalatok 50-250 fő	16	9	56,25%
Nagyvállalatok 250 fő felett	31	20	64,52%
Összesen	48	30	62,50%

Az interjúsorozatban résztvevő vállalatvezetői kört a vállalati méret, tevékenységi kör, tulajdonosi szerkezet és régiók szerinti megoszlással jellemezzük.

### A minta vállalatméret szerinti megoszlása

A vállalati méretet három jellemző segítségével vizsgáltuk<sup>3</sup>: 2003-as év átlagos alkalmazotti létszáma, 2003. év nettó árbevétele, 2003. december 31-i mérlegfőösszeg. Mindhárom kategória alapján egyértelműen dominál a nagyvállalati jelleg, a vállalatok kétharmada (20 vállalat) ebbe a kategóriába tartozik. A Figyelő által összeállított és közölt 2003-as évre vonatkozó vállalati rangsorban, a létszám, árbevétel és saját tőke alapján az első 50 vállalat közül 9 vállalat vezetőjét kerestük meg, és 8 vállalatvezetővel elkészült az interjú, a 100-as listát tekintve 12 vállalat került be az interjúkörbe. A gazdasági életet meghatározó nagyvállalatok vezetői mellett 30%-ban képviseltetik magukat a közepes méretű vállalatok az interjúban, míg egy vállalat képviselte a kisvállalatokat. A „kakukktójásnak” számító egyetlen 50 fő alatti vállalathoz kiegészítésként azt kell hozzátenni, hogy az egy olyan nemzetközi vállalatcsoporthoz tagja, ahol a vállalatcsoporthoz Magyarországon működő vállalatának összlétszáma 200 fő fölött van, és a 2003-as év árbevétele meghaladta a 100 000 millió forintot.

<sup>2</sup> A E rész Kazainé Ónodi Annamária statisztikai elemzésére épül

<sup>3</sup> A kérdőíves felmérésünkhöz igazodóan itt is a 2003-as év adatait használtuk

Az interjúba bevont vállalatvezetők kétharmada nagyvállalatok irányításáért felelős. A nagyvállalatok között legnagyobb arányban az 1.000-10.000 fős vállalatok szerepelnek (26,6%), őket követik a 250-500 fős vállalatok (23,3%), és 3 db 10.000 fő feletti létszámú vállalat is található, amely a minta 10,0%-át jelenti. A középvállalatok aránya 30% (10 vállalat).

*2. táblázat: Az interjúba bevont 250 fő feletti nagyvállalatok részletes bontása*

Létszám kategóriák	cégek száma	minta %-ában
250 - 499 fő	7	23,3%
500-999 fő	2	6,6%
1 000-10 000 fő	8	26,6%
10 000 fő felett	3	10,0%
Összesen	20	66,6%

Az interjúba bevont vállalati kört összehasonlítva a versenyképességi kutatás kérdőíves felmérésének mintájával és az alapsokaság jellemzőivel, azt láthatjuk, hogy erősen felül van reprezentálva a nagyvállalati kör. Ennek az a magyarázata, hogy az interjú sorozat célja elsősorban azon vállalatvezetők megkeresése volt, akik jelentős rálátással rendelkeznek a gazdaság, s ezen belül az üzleti szféra helyzetére, ügyelve arra, hogy a középvállalatok vezetőinek véleménye is becsatolásra kerüljön. A tényleges vállalati mintát összehasonlítva a megcélzott vállalati mintával azt láthatjuk, hogy a tervezetthez képest a minta kismértékben, de tovább tolódott a nagyvállalatok irányában, amiben közrejátszott, hogy a nagyvállalatok válaszadási hajlandósága magasabb volt.

3. táblázat: Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői mintának, a kérdőíves felmérés mintájának és az alapsokaságnak az összehasonlítása átlagos statisztikai létszám alapján

Létszám kategóriák	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %-ban*
Kisvállalatok 10-49 fő	1	3,33%	2,1%	5,1%
Középvállalatok 50-249 fő	9	30,0%	33,3%	57,2%
Nagyvállalatok 250 fő -	20	66,6%	64,6%	37,7%
Összesen	30	100,0%	100,0%	100,0%

\* N=300, Forrás: Lesi M. (2004)

A vizsgálatba bevont vállalatok 66%-a 4 milliárd forint feletti árbevétellel rendelkezett. E domináns kategórián belül a legnagyobb részesedéssel (31%) a 100 milliárd feletti árbevételű vállalatok rendelkeztek, 6 vállalat rendelkezett 10 – 100 milliárd Ft árbevétellel, ami a minta 20,7%-át jelenti. A vállalatok 17,2%-a (5 vállalat) sorolható a 4 -10 milliárd árbevételű kategóriába. (4. táblázat)

4. táblázat: Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői mintának és a kérdőíves felmérés mintájának összehasonlítása árbevétel alapján.

Árbevétel kategóriák	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %- ban*
- 700 M Ft	2	6,66%	8,3%	29,9%
700 M Ft -4 000 M Ft	8	26,66%	27,1%	40,1%
4 000 M Ft felett	20	66,66%	64,6%	29,9%
Összesen	30	99,98%	100,0%	100,0%

\* Forrás: Lesi M (2004)

Az interjúk sokkal erősebben koncentráltak a nagyvállalatok vezetőire, mint a versenyképesség kutatás kérdőíves felmérése. Míg a kérdőíves felmérésnél a vállalatok 40,1%-a középkategóriába (700 m -4 000 m Ft árbevétel) tartozott, addig az interjú megcélzott vállalati körében ez az arány 27,1%, s a tényleges mintában ez az arány tovább csökken 24,1%-ra. A 4 milliárd feletti árbevételű kategóriába a kérdőíves felmérésben a vállalatoknak csupán 29,9%-a tartozott, szemben az interjúkör 69%-os arányával. (5. táblázat) 700 millió Ft-nál kisebb árbevétellel az interjúkörben két vállalat rendelkezett.

5. táblázat: A 4 milliárd forint feletti árbevételű nagyvállalatok részletes bontása

Árbevétel kategóriák Mrd Ft	cégek száma	minta %-ában
4-10	5	17,2%
10-100	6	20,7%
100 felett	9	31,0%
Összesen	20	69,0%

A vállalatok mérlegfőösszegének vizsgálata során is hasonló következtetéseket vonhatunk le, mint a létszám és az árbevétel vizsgálatakor. A vállalatok 62,5%-át a mérlegfőösszeg alapján is a nagyvállalati kategóriába sorolhatjuk. A vállalatok 6,9%-a 2,7 milliárd - 10 milliárd Ft kategóriába sorolható, 27,6%-uk 10 és 100 milliárd Ft közötti mérlegfőösszeggel rendelkezett. Szerepel a mintában 8 db olyan vállalat is, melynek mérlegfőössze meghaladta a 100 milliárd forintot 2003-ban, ez a minta 27,6%-t jelenti. (6. táblázat) A kérdőíves felmérés vállalati körével összehasonlítva, a minta a nagyvállalatok irányába tolódott el mind a megcélzott mind a tényleges interjúkör esetében.

6. táblázat: Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői mintának és a kérdőíves felmérés mintájának összehasonlítása mérlegfőösszeg alapján

Árbevétel kategóriák	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %-ban*
- 500 M Ft	4	13,3%	16,7%	31,5%
500 m -2 700 M Ft	8	26,6%	20,8%	34,1%
2 700 M Ft felett	18	60,0%	62,5%	34,4%
Összesen	30	99,9%	100,0%	100,0%

\*Forrás: Lesi M (2004)

## A minta tevékenységi kör szerinti vizsgálata

Fő tevékenységi kör alapján vizsgálva a megcélzott vállalati kört, az látható, hogy a mezőgazdaság és a kitermelő ipar kivételével mindegyik ágazat szerepelt az interjúkörben. A megcélzott mintában a legnagyobb arányban a feldolgozóipar képviseltette magát (60,4%), a tényleges mintában a feldolgozóipar aránya lecsökken 46,66%-ra amely jobban közelíti a sokasági 43,7%-os arányt. A feldolgozóiparon belül a vállalati minta százalékában kifejezve a könnyűipar 13,3%-ot, a vegyipar 16,6%-ot, a gépipar 6,6%-ot, az egyéb feldolgozóipar 10,1%-ot képvisel. A gépipar az alapsokaságot alulreprezentálja. A legjelentősebb eltérés a vegyipar esetében tapasztalható, ahol a mintában szereplő 5 vegyipari vállalat a minta 17,2%-t jelenti, szemben az alapsokaság 4,1%-ával.

7. táblázat: Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői minta összehasonlítása a kérdőíves felmérés mintájával és az alapsokasággal a vállalat fő tevékenységi köre alapján

Tevékenység kategóriák	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %- ban*	Sokaság 50 fő feletti vállalkozások* %-ban
Mezőgazdaság	0	0,0%	0,0%	8,70%	9,6%
Kitermelőipar	0	0,0%	0,00%	0,70%	0,40%
Feldolgozóipar összesen	14	46,66%	60,4%	51,20%	43,7%
Élelmiszeripar	1	3,33%	6,3%	10,00%	7,3%
Könnyűipar	4	13,33%	14,6%	13,30%	11,8%
Vegyipar	5	16,66%	16,7%	9,00%	<b>4,1%</b>
Gépipar	2	6,66%	12,5%	8,30%	11,2%
Egyéb feldolgozóipar	3	10,0%	10,4%	10,30%	9,4%
Energiaszolgáltatás	1	3,33%	2,10%	7,00%	2,60%
Építőipar	0	0,0%	2,1%	5,70%	7,2%
Kereskedelem	4	13,33%	12,5%	9,70%	14,1%
Közösségi szolgáltatás	1	3,33%	2,1%	4,00%	19,6%
Egyéb szolgáltatás	9	30,0%	20,8%	13,30%	2,9%
Összesen	30	100,0%	100,0%		

\* Forrás: Lesi (2004), KSH Évkönyv 2003, működő gazdasági szervezetek

A szolgáltató cégek gazdasági életben betöltött szerepét megfelelően tükrözte a megcélzott vállalati minta, csupán a belső arányokban mutatkozott eltérés. Mivel a szolgáltató cégek körében nagyobb volt a válaszadási hajlandóság, ezért arányuk 51,7%-ra emelkedett, ezzel felülreprezentálja a 39,2%-os sokasági arányt. A kereskedelem 13,3%-os aránya megközelíti a 14,1%-os sokasági arányt. A közösségi szolgáltatást csupán 1 cég reprezentálja. A legjelentősebb csoport (31%) az egyéb szolgáltatások, amelybe pl. a logisztikai tevékenység, nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás, telekommunikáció, számítástechnika, szálloda ipar, és a tanácsadói tevékenység képviselteti magát. Ez a kör jelentősen felülreprezentálja a 2,9%-os sokasági arányt.

## A tulajdonosi szerkezet

A tulajdonosi összetételt vizsgálva 8 db többségi (51% feletti részesedésű) állami illetve önkormányzati tulajdonú vállalat került a mintába. A legnagyobb arányt (41,4%) a többségi külföldi tulajdonú vállalatok jelentik, míg 10 db belföldi tulajdonú vállalat került be a végleges mintába, amely a minta 33,3%-át teszi ki. A megcélzott vállalati kör felülreprezentálta a közösségi és külföldi tulajdonú vállalatokat az alapsokasághoz viszonyítva, ugyanakkor összhangban állt a kérdőíves felmérés mintastruktúrájával. A tényleges minta a megcélzott mintához képes megfordította a külföldi és belföldi vállalatok arányát, ezáltal tovább növelve a többségi külföldi tulajdonú vállalatok felülreprezentáltságát. (8. táblázat) Öt vállalatnál találkozhatunk menedzseri, illetve MRP tulajdonossal: egy vállalatnál működik MRP szervezet, egy vállalat esetében rendelkezik a

menedzsment többségi tulajdonnal (82%), míg három vállalat esetében találkozhatunk kisebbségi menedzseri tulajdonlással.

8. táblázat: Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői minta összehasonlítása a kérdőíves felmérés mintájával és az alapsokasággal a tulajdonosi szerkezet alapján.

Tulajdonosi kategória	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %-ban*	Sokaság* %-ban
Közösségi tulajdon	8	26,66%	25,0%	25,7%	0,9%
Külföldi tulajdon	12	40,0%	31,3%	21,3%	10,5%
Belföldi tulajdon	10	33,33%	43,8%	53,0%	88,6%
	30	99,99%	100,0%	100,0%	100,0%

*Forrás: Lesi (2004), KSH Évkönyv 2003, A vállalatok tulajdonosi szerkezete*

## Régiók szerinti megoszlás

Az interjúba bevont vállalatok kétharmada (66,6%) a közép-magyarországi régióhoz tartozik, ezen belül is a budapesti székhelyű vállalatok dominálnak. Csupán két olyan közép-magyarországi vállalat került be a tényleges mintába, amely nem budapesti székhelyű. A megcélzott interjúkör jól reprezentálta a sokaság közép-magyarországi dominanciáját, ugyanakkor a tényleges mintában tovább nőtt ennek a térségnek a dominanciája, amely már kis mértékű felül reprezentációt jelent. Ha tovább vizsgáljuk a közép-magyarországi régióhoz tartozó vállalatokat, akkor azt láthatjuk, hogy 5 budapesti székhelyű vállalat 2-8 telephellyel is rendelkezik, melyek nem feltétlenül ugyanebben a régióban találhatók, illetve 5 budapesti székhelyű országos hálózattal rendelkező vállalat szerepel a mintában. A kettő együtt a vállalati minta 34,5 %-t teszi ki.

9. táblázat: Interjúba bevont közép-magyarországi vállalatok további bontása

Közép-magyarországi vállalatok további bontása	cégek száma	minta %-ában
Budapesti székhelyű országos hálózattal rendelkező vállalat	5	16,6%
Budapesti székhelyű 2-8 telephellyel rendelkező vállalat	5	16,6%
Budapesti székhelyű 1 telephellyel rendelkező vállalat	8	26,6%
Budapesten kívüli közép-magyarországi vállalatok	2	6,66%
Összesen	20	66,6%

Az interjúkörben a dunántúli térség nagyon alul van reprezentálva (6,9%-os arány szemben a 23%-os sokasági aránnyal). Amíg a megcélzott interjúkörben egyaránt szerepeltek közép-dunántúli, nyugat-dunántúli és dél-dunántúli vállalatok, addig a tényleges mintában már egyetlenegy nyugat-dunántúli vállalat sem szerepel és a másik két régiót is csak 1-1 vállalat képviseli. Az alföldi régió mind a kérdőíves felmérésben, mind a megcélzott interjúkörben felülreprezentálta a sokasági arányt. A



tényleges mintában továbbra is fennmaradt ez a felülreprezentáltság, csupán a belső arányok változtak. Az észak-alföldi régió aránya kismértékben csökkent, míg dél-alföldi régió aránya nőtt.

10. táblázat: *Interjúba bevont tényleges és megcélzott vállalatvezetői minta összehasonlítása a kérdőíves felmérés mintájával és az alapsokasággal régiók szerinti bontásban*

Régió	Cégek száma	Interjúkör tényminta %-ban	Interjúkör tervezett minta %-ban	Kérdőíves felmérés %-ban*	Sokaság %-ban*
Közép-Magyarország	20	66,6%	56,3%	24,3%	53,2%
Közép-Dunántúl	1	3,3%	6,3%	9,6%	8,3%
Nyugat-Dunántúl	0	0,0%	6,3%	11,0%	7,9%
Dél-Dunántúl	1	3,3%	2,1%	11,6%	6,8%
Észak-Magyarország	1	3,3%	4,2%	9,0%	6,6%
Észak-alföld	4	13,3%	18,8%	18,3%	8,7%
Dél-alföld	3	10,0%	6,3%	16,3%	8,6%
Összesen	30	99,8%	100,0%	100,0%	100,0%

\*Forrás: Lesi (2004), KSH Évkönyv 2003, A működő vállalkozások száma területi egységenként: Kft-k, Rt-k és szövetkezetek

## Források

Chikán A.-Czakó E. és Zoltayné P.Z. (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004-es kérdőíves felmérés eredményeiről, Versenyképesség Kutató Központ, BCE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

KSH (2004) Statisztikai évkönyv 2003, KSH, Budapest

Lesi Mária (2004): A 2004-es versenyképességi kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. Vállalatgazdaságtan Intézet 2. sz. műhelytanulmány.

Vállalati rangsor (2003) Figyelőnet

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)